

Министерство высшего образования и науки Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»
Институт общественных наук
Кафедра акмеологии и психологии среды

**Совершенствование методов управления персоналом
в цехе № 563 АО НПК «Уралвагонзавод»**

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная
работа допущена к защите
зав. кафедрой

_____ О.В. Кружкова

Исполнитель:
Коченков Игорь Олегович
обучающийся группы
СПИК-1404z

подпись

Научный руководитель:
Блинова Олеся Александровна,
канд. философ. наук, доцент,
доцент кафедры АиПС

подпись

Екатеринбург 2019

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ХАРАКТЕРИСТИКА И ВЫЯВЛЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЦЕХЕ № 563 АО НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД»	5
1.1 Общая характеристика АО НПК «Уралвагонзавод»	5
1.2 Анализ системы управления персоналом в цехе № 563 АО НПК «Уралвагонзавод»	15
1.3 Анализ методов управления персонала в цехе № 563 завода АО НПК «Уралвагонзавод»	27
Выводы по первой главе	38
ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЦЕХЕ № 563 АО НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД».....	40
2.1 Разработка мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом в цехе № 563 АО НПК «Уралвагонзавод»	40
2.2 Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом в цехе № 563 АО НПК «Уралвагонзавод»	48
2.3 Социально-экономическая эффективность разработанных мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом в цехе № 563 АО НПК «Уралвагонзавод»	52
Выводы по второй главе	55
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	57
ГЛОССАРИЙ.....	59
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ	67
ПРИЛОЖЕНИЯ	72

ВВЕДЕНИЕ

Персонал любой организации является одним из ключевых факторов ее эффективности, заключая в себе тот потенциал, который дает возможность организации функционировать и развиваться, а, следовательно, существовать и выживать в конкурентной среде. Однако, неэффективное управление персоналом может также являться и источником проблем для организации в том случае, если оно не обеспечивает необходимого функционирования организации. Управление персоналом на предприятии представляет собой достаточно сложную задачу, но от ее решения зависит решение таких важных задач для предприятия, как уменьшение стартовых издержек, уменьшение текучести кадров, мотивация персонала, анализ показателей работы и многое другое [8, с. 26]. В связи с этим в организациях возникает проблема необходимости разработки и применения эффективных методов управления персоналом, которые будут соответствовать реалиям рыночной экономики, обеспечивая эффективность управления.

Актуальность проблемы совершенствования методов управления персоналом заключается в том, что именно методы управления персоналом позволяют упорядочить и эффективно организовать выполнение цели и задач организации, играют ключевую роль в обеспечении условий конкурентоспособности и долгосрочного развития организации на основе регулирования отношений между администрацией и работниками. Применение эффективных методов управления персоналом в сложной динамической и неустойчивой среде становится одной из важнейших проблем современной экономики, поскольку потенциалом развития организации является ее коллектив, а сущностью управления в таком случае – управляющее воздействие на каждого из его членов посредством методов управления персоналом. В связи с тем, что интеллектуальный, культурный и моральный потенциал членов коллектива каждой организации разный,

необходимо использовать методы управления персоналом, разработанные на основе анализа конкретного коллектива подразделения. Только в этом случае можно достигнуть высокой эффективности системы управления персоналом.

Теоретическая разработанность темы. Науке управления персоналом посвящены труды В. М. Масловой, Т. В. Зайцевой, А. Т. Зуб, А. Я. Кибанова, С. В. Ивановой, Т. Ю. Базарова, В. В. Арутюнова, В. Р. Веснина, А. Г. Маклакова, С. И. Самыгина, Э. Майклз, В. Д. Дорофеева, Г. В. Ларионова, А. Н. Прошиной, В. К. Федорова. Авторы рассматривали проблему управления персоналом с точки зрения хозяйствующего субъекта. Методы управления персоналом рассматриваются в работах А. Я. Кибанова, В. А. Спивака, Т. О. Соломанидиной, Т. Ю. Базарова и других известных исследователей. В своих работах авторы используют преимущественно методы, основанные на поведенческой психологии, либо дают рекомендации, основываясь на личном профессиональном опыте.

Проблема исследования: неэффективное использование методов управления персоналом в цехе № 563 АО НПК «Уралвагонзавод» и необходимость их совершенствования.

Объектом исследования являются методы управления персонала цеха № 563 АО НПК «Уралвагонзавод».

Предметом исследования является совершенствование методов управления персонала цеха № 563 АО НПК «Уралвагонзавод».

Цель исследования: исследовать методы управления персоналом в цехе № 563 АО НПК «Уралвагонзавод» и разработать мероприятия по их совершенствованию.

Задачи исследования:

1. Изучить и проанализировать научные источники по проблеме использования и совершенствования методов управления персоналом промышленного предприятия.

2. Дать характеристику деятельности цеха 563 АО «Научно-производственная корпорация Уралвагонзавод».

3. Проанализировать систему управления персоналом цеха 563 АО «Научно-производственная корпорация Уралвагонзавод», определить роль методов управления персоналом в подразделении.

4. Провести анализ системы управления персоналом цеха 563 АО «Научно-производственная корпорация Уралвагонзавод» с выделением наиболее значимых недостатков.

5. Разработать мероприятия по совершенствованию методов управления персоналом цеха 563 АО «Научно-производственная корпорация Уралвагонзавод».

6. Дать нормативно-правовое обоснование внедрения и реализации мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом цеха 563 АО «Научно-производственная корпорация Уралвагонзавод».

7. Обосновать социально-экономическую эффективность мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом цеха 563 АО «Научно-производственная корпорация Уралвагонзавод».

Методы исследования:

1) теоретические: изучение литературы и нормативных документов по проблеме исследования;

2) эмпирические: анализ нормативных документов, деятельности менеджеров по персоналу, наблюдение, анкетирование, опрос персонала цеха № 563 Акционерного общества «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод»; разработка рекомендаций по совершенствованию методов управления персоналом цеха № 563 Акционерного общества «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод».

Исследовательская база: Акционерное общество «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод», цех № 563. Адрес: Россия, Свердловская область, Нижний Тагил, Восточное шоссе, 28.

Практическая значимость работы состоит в том, что полученные в ходе исследования данные могут быть применены в работе менеджера по персоналу и линейными руководителями цеха для совершенствования

методов управления персоналом и повышения эффективности деятельности подразделения. Разработанный проект по совершенствованию системы управления персоналом цеха № 563 Акционерного Общества «НПК Уралвагонзавод», может быть принят и использоваться для подразделения, а также являться основой для разработки подобных документов для других цехов промышленных предприятий.

Структура работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, выводов по каждой главе, заключения, списка использованных источников, включающий 50 источников и 2 приложений. Текст работы проиллюстрирован 8 рисунками и 12 таблицами.

Во введении представлен научный аппарат исследования.

В первой главе «Характеристика и выявление проблемы использования методов управления персоналом в цехе № 563 АО «Научно-производственная корпорация Уралвагонзавод» представлены общая характеристика деятельности цеха 563 АО «НПК «Уралвагонзавод», анализ системы управления персоналом цеха, а также анализ методов управления персоналом цеха 563 АО «НПК Уралвагонзавод» с выделением наиболее значимых недостатков.

Во второй главе «Мероприятия по совершенствованию методов управления персоналом цеха 563 АО «Научно-производственная корпорация Уралвагонзавод» разработаны мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом цеха 563 АО «НПК Уралвагонзавод», дано нормативно-правовое обоснование внедрения и реализации данных мероприятий, обоснована их социально-экономическая эффективность.

В заключении представлены основные выводы по задачам исследования.

ГЛАВА 1. ХАРАКТЕРИСТИКА И ВЫЯВЛЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЦЕХЕ № 563 АО НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД»

1.1 Общая характеристика АО НПК «Уралвагонзавод»

Полное наименование предприятия, являющегося базой настоящего исследования: Акционерное Общество «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод», литейный цех № 563. Сокращенное наименование: АО «НПК «УВЗ», цех 563. Юридический адрес организации – Российская Федерация, 622051, Свердловская область, город Нижний Тагил, Восточное шоссе, 28. Дата и номер свидетельства о регистрации: зарегистрировано Постановлением Главы администрации Дзержинского района 2 марта 1992 г. № 85. Регистрационный номер свидетельства – 249 [48].

Уралвагонзавод возглавляет интегрированную корпорацию, объединяющую более 40 промышленных предприятий, исследовательских институтов и конструкторских бюро, расположенных в России и Европе. На протяжении многих лет он лидирует в отечественном грузовом железнодорожном машиностроении и обладает мощным техническим и интеллектуальным потенциалом.

АО «НПК «УВЗ» – Российское военно-промышленное вагоностроительное предприятие, расположенное в городе Нижнем Тагиле Свердловской области, выпускающее оборонную продукцию, спецпродукцию и вагоны. 11 октября 1936 г. с конвейера вагоноборочного корпуса сошли первые большегрузные полувагоны. Эту дату принято считать днем основания Уралвагонзавода. Только за предвоенный период Уралвагонзавод изготовил 35 400 платформ, полувагонов (гондол), крытых вагонов. Это в два раза больше, чем выпустили все вагоностроительные предприятия СССР за годы первой и второй пятилеток. В августе 1941 г. по

решению Государственного комитета обороны на базе Уралвагонзавода и 12 эвакуированных предприятий был создан Уральский танковый завод № 183 им. Коминтерна и за 2 месяца производство было перестроено на выпуск военной продукции. Фактически каждый третий танк, принявший участие в боевых действиях, сошел с конвейера Уральского танкового завода. Всего за годы войны на площадях УТЗ было собрано 25 тысяч боевых машин, что больше, чем на всех заводах Германии (23 тыс. танков), вместе взятых. С танка Т-34 фактически началась отечественная конструкторская школа танкостроения, которая развивалась и совершенствовалась на базе Уралвагонзавода. Послевоенные танки от Т-44 до Т-62 сохраняли боевые традиции «тридцатьчетверки». Лучшие характеристики воплощены в самом массовом танке современности Т-72, составляющем основу сухопутных войск многих стран мира. За его создание и организацию производства Уралвагонзавод был награждён орденами Ленина (1970 г.) и Октябрьской Революции (1976 г.) [48].

В настоящее время основной продукцией Уралвагонзавода являются полувагоны и цистерны различных модификаций, грузовые тележки, комплектующие детали и узлы. Кроме того, предприятие развивается, разрабатывает и вводит в ассортимент выпускаемой продукции новые изделия, востребованные на рынке, такие как минераловозы, хопперы-зерновозы, хопперы-цементовозы, хопперы-окатышевозы (новый продукт), специальная строительная и ремонтная техника, платформы-лесовозы и многое другое. Производится прочая продукция гражданского назначения, такая как металлорежущий инструмент, ведется производство нестандартизированного оборудования. Спецпродукция на нужды обороны представляет также широкий спектр современных боевых машин: БМП Т-15, боевая машина огневой поддержки Терминатор, бронированная машина разминирования БМР-3М, бронированная ремонтно-эвакуационная машина БРЭМ-1М, инженерная машина разграждения ИМР-3М, модернизированный танк Т-72, танки «Армата» Т-14, Т-90МС, Т-90С. Однако выпуск оборонной

спецпродукции составляет не более 20 % от всего объема продукции, выпускаемой предприятием.

Президентом России В. В. Путиным 27 декабря 2016 г. был подписан Указ о передаче 100 % акций АО «НПК «УВЗ» государственной корпорации «Ростех», которые ранее принадлежали Росимуществу. Ростеху передается 100 % акций Уралвагонзавода и акции входящих в корпорацию предприятий, образованных в результате получения ими бюджетных инвестиций на увеличение уставного капитала в рамках федеральной целевой программы «Развитие оборонно-промышленного комплекса РФ на 2011-2020 гг.» и принадлежащих РФ.

АО «НПК «УВЗ» – один из крупнейших научно-производственных комплексов России, включающий металлургическое, вагоноборочное, механосборочное, ремонтно-механическое, инструментальное и другие производства, которые позволяют обеспечить полный замкнутый цикл выпуска продукции предприятия. Генеральными партнерами корпорации являются крупнейшие отечественные перевозочные компании, а также Министерство обороны РФ и ФГУП «Рособорнэкспорт» [48].

На сегодня более 80 % производства Уралвагонзавода составляет гражданская продукция. Уралвагонзавод имеет разветвленную инфраструктуру, в которую входит трамвайный цех с годовым объемом перевозок около 15 млн. пассажиров; объекты социальной сферы; жилищно-коммунальное хозяйство, в ведении которого находится жилье площадью 1,6 млн. м², что составляет 80 % от общей жилой площади Дзержинского района; службы тепловодоканализации и электросети. В настоящее время предприятие закончило строительство и запустило новую заводскую поликлинику, расширяется и совершенствуется социальная сфера (учреждения спорта, медицины, образования и культуры, подведомственные корпорации), планируется расширение перечня предлагаемых для оздоровления путевок с привлечением здравниц корпорации Ростех, продолжатся работы по строительству детского парка.

Производственная площадь предприятия составляет 1 300 тыс. м²; площадь производственных корпусов – 827 тыс. м², среднесписочная численность работающих – более 35 000 человек, в том числе производственных рабочих – около 30 000 человек [48].

Далее в таблице 1 представим динамику показателей отчета о прибылях и убытках предприятия Уралвагонзавод, по данным официального годового отчета корпорации [50].

Таблица 1. Динамика финансовых показателей АО «Уралвагонзавод» за 2014-2017 год

Финансовый показатель	Отчетный период				
	2014 год	2015 год	2016 год	2017 год	2018 год
Чистая прибыль/убыток, тыс. руб.	-4 841 217	-10 076 960	1 539 440	-3 208 493	1 004 198 *неофициальное заявление прес-службы УВЗ
Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг, тыс. руб.	74 127 622	54 850 103	93 037 983	В соответствии с Федеральным законом Российской Федерации от 29.07.2004 № 98-ФЗ «О коммерческой тайне», приказом по АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» № 1492/к «Об установлении режима коммерческой тайны общества» информация не раскрывается	
Валовая прибыль/убыток, тыс. руб.	12 905 416	12 906 186	40 011 611		
Рентабельность по чистой прибыли, %	-7%	-18%	2%		
Стоимость чистых активов, тыс. руб.	59 991 408	56 778 750	61 337 927		
Кредиторская задолженность, тыс. руб., в т.ч. задолженность перед федеральным бюджетом; задолженность по вексельным обязательствам	109 332 117	140 649 562	141 751 757		
Чистый Долг, тыс. руб.	103 523 781	127 495 791	132 017 635		
Дебиторская задолженность, тыс. руб., в т.ч. задолженность федерального бюджета; задолженность по вексельным	43 051 460	45 453 119	48 201 666		

обязательствам				
----------------	--	--	--	--

В конце декабря 2016 года указом президента РФ 100% акций Научно-производственной корпорации «Уралвагонзавод» переданы от Росимущества госкорпорации «Ростех». С данного момента на предприятии действуют приказы о режиме коммерческой тайны в отношении финансовых показателей, которые не раскрываются в отчетах и разглашение данных которых влечет ответственность в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.

Поэтому ограничимся в данном исследовании анализом официальных финансовых показателей 2014-2016 года и неофициальных данных последующих 2 лет. Анализ позволяет сделать выводы о неоднозначной ситуации, поскольку в 2014-2016 годах отмечается положительная динамика, рост прибыли, выраженный в снижении убытка в 2014-2015 гг. и получении прибыли в 2016 г. более 1,5 млрд. руб, однако в 2017 году отрицательная динамика вызвала убыток в 3,2 млрд. руб. Согласно неофициальному заявлению пресс-службы Уралвагонзавода, по итогам 2018 года чистая прибыль составила около 1 млрд. руб., то есть вновь намечается положительная динамика. По данным системы «СПАРК» (система проверки компаний, позволяющая получить сведения о контрагенте: о его деятельности, актуальном составе руководства, выписках из ЕГРЮЛ и ЕГРИП, возможных долгах и судебных процессах, основываясь на данных ФНС РФ, Высшего арбитражного суда, Росстата, реестра государственных и коммерческих контрактов, вестника ЕГРЮЛ), представляется следующая финансовая информация [49], которая представлена в таблице 2.

Таблица 2. Динамика финансовых показателей АО «Уралвагонзавод» за 2013-2017 год по данным системы «СПАРК», тыс. руб.

Финансовый показатель	Отчетный период				
	2013 год	2014 год	2015 год	2016 год	2017 год

Внеоборотные активы	53 932 991	80 317 652	92 293 373	97 425 893	103 472 958
Оборотные активы	69 433 797	89 799 128	105 850 801	106 494 782	114 551 735
Активы всего	123 366 788	170 116 780	198 144 174	203 920 675	218 024 693
Капитал и резервы	56 037 953	56 587 778	56 631 198	61 101 248	58 004 534
Долгосрочные обязательства	15 116 013	47 335 828	48 138 655	65 103 626	114 270 354
Краткосрочные обязательства	52 212 822	66 193 174	93 374 321	77 715 801	45 749 805
Прибыль (убыток) до налогообложения	-254 609	-5 763 658	-12 299 835	2 230 520	-3 792 438
Чистая прибыль (убыток)	443 788	-4 841 217	-10 076 960	1 539 440	-3 208 493

Данные свидетельствуют об отрицательной динамике показателей в 2014-2015 и 2017 годах. Резкий рост спроса на вагоны в 2016–2017 годах создал ниши на рынке для небольших вагоностроителей, увеличив конкурентность в отрасли до максимума за четыре года. Но уже в 2019 году при перенасыщении рынка и снижении спроса на новый парк конкуренция начнет снижаться. В итоге Уралвагонзавод и ОВК, контролирующие около 60% рынка, в ближайшие три—пять лет могут увеличить доли за счет укрупнения рынка. Сами вагоностроители замечают, что мощности заводов, выпускающих наиболее востребованные рынком вагоны, полностью загружены.

В 2018 г. прибыль составила 1 млрд. 4 млн. руб. (данные неофициальные).

В 2019 году, после ожидаемого спада спроса на новые вагоны, крупные вагоностроители — ОВК и Уралвагонзавод — опять увеличат свою долю рынка, говорится в исследовании Института проблем естественных монополий (ИПЕМ). Сейчас, по оценкам ИПЕМ, уровень концентрации в отрасли по итогам трех кварталов продолжил снижаться и достиг минимума за последние четыре года (падение по сравнению с аналогичным периодом 2017 года — 13%).

К аналогичным выводам пришел и центр социального проектирования «Платформа», делавший исследование при поддержке РСПП. Эксперты пришли к выводу, что потенциал экстенсивного роста отрасли, пик которого пришелся на 2016–2017 годы, почти исчерпан, прирост сегмента в ближайшие годы не превысит 15% в год. К 2021 году дефицит парка сменится стадией баланса, труднее всего будет небольшим компаниям,

отмечает «Платформа». УВЗ и ОВК контролируют около 60% рынка, относительный паритет они сохраняют, а сумма их долей за 3-5 лет может вырасти за счет укрупнения рынка. Ключевой проблемой для заводов является рост себестоимости в связи с подорожанием проката, литья, колес и подшипников, в 2019 году дефицит комплектующих усилится, что позволит крупным компаниям: ОВК, УВЗ, «Алтайвагону» и «РМ-Рейл» увеличить долю на рынке.

Основным заказчиком подвижного состава производства Уралвагонзавода остается АО «Первая грузовая компания» – филиал АО «РЖД». Основными конкурентами на рынке грузовых вагонов в России и странах СНГ являются следующие предприятия: АО «Алтайвагон» (г. Новоалтайск, Алтайский край) и АО «Рузхиммаш» (г. Рузаевка, Республика Мордовия), Концерн «Крюковский вагоностроительный завод» Кременчуг, Украина) [48].

Портфель экспортных контрактов корпорации Уралвагонзавод в 2016 г. превысил 240 млрд. руб. Танковые цехи полностью загружены государственным оборонным заказом и многомиллиардными иностранными заказами на военную технику. Завод нашел крупного иностранного заказчика вагонов — Азербайджан. Сегодня речь идет о поставках вагонов в Иран, Туркмению и Казахстан. Кроме того, с 1 января правительство запретило эксплуатировать старые вагоны с истекшим сроком службы. Это решение прогнозирует возрождение рынка вагонов уже во второй половине года. Портфель экспортных заказов корпорации «Уралвагонзавод» сформирован до 2019 года включительно [48].

Отличительным преимуществом АО «НПК «Уралвагонзавод» перед конкурентами является его высокий конструкторско-технический потенциал, многолетняя практика создания и производства железнодорожной, дорожно-строительной и военной техники, высокий имидж на отечественном и мировом рынке, современное оборудование и производственные мощности, позволяющие удовлетворить потребности рынка [48].

Литейный цех № 563, является одним из самостоятельных структурных подразделений АО НПК «Уралвагонзавод». Цех 563 – уникальный: ни в одном другом подразделении предприятия не изготавливают раму и балку, а так же автосцепку, он обеспечивает потребности вагоноборочного производства. Номенклатура деталей не меняется. В цехе 563 производят чистовую обработку, растачивают и обрабатывают детали. Продукция цеха обеспечивает необходимые комплектующие для сборки вагонной тележки. Ключевая функция цеха – обеспечение рамой, балкой, а также автосцепкой вагоноборочного конвейера. Рама и балка – ответственный узел, один из самых главных в вагоне. Он обеспечивает безопасность перевозок по железной дороге.

История создания цеха № 563 началась в 1938 году, когда в связи с развитием промышленности в стране встал вопрос об увеличении пропускной способности железных дорог. Перед вагоностроительными заводами была поставлена задача создания подвижного состава повышенной грузоподъемности и с эксплуатационной скоростью до 120 км/час. В соответствии с Постановлением Совета Министров СССР от 11.08.1956 г. было принято решение построить на уральском заводе цех с мощностями выпуска вагонов 125 тысяч единиц в год. Для обработки вагонной рамы и балки конструкторским бюро г. Москвы (МСКБ-6) была разработана автоматическая линия 6ЛЗ3А. Для заливки и термообработке было приобретено и смонтировано специальное оборудование.

Ранее в цехе № 563 работала линия изготовления вагонной рамы и балки, которая проектировалась в 1936 г. и была запущена в 1940 г. В 2011 г. в цехе № 563 смонтирован автоматизированный склад вагонной рамы, установлена современная итальянская автоматическая линия по заливке рамы, балки и автосцепки. В модернизацию этого подразделения УВЗ вложил более 130 млн. руб. из собственных средств. В 2013 году в цехе была установлена новая линия обработки автосцепки. Хорошие результаты достигнуты в работе на печах по обработке серийной балки и рамы – за

смену изготавливается до 260 штук. Работники цеха № 563 освоили изготовление и обработку рамы, балки и автосцепки на полувагоны с повышенной грузоподъемностью, делают детали для цистерн. Техно-экономические показатели цеха 563 в 2017-2018 гг. представлены в таблице 3.

Таблица 3. Техно-экономические показатели цеха 563 в 2017-2018 гг.

Период	Объем производства, тыс. руб.	Производительность труда, тыс. руб.	Производительность труда основных рабочих, тыс. руб.	Средняя заработная плата, руб.
2017	433270	1025	1330	40039,2
2018	444478,4	1059	1390	40568,3

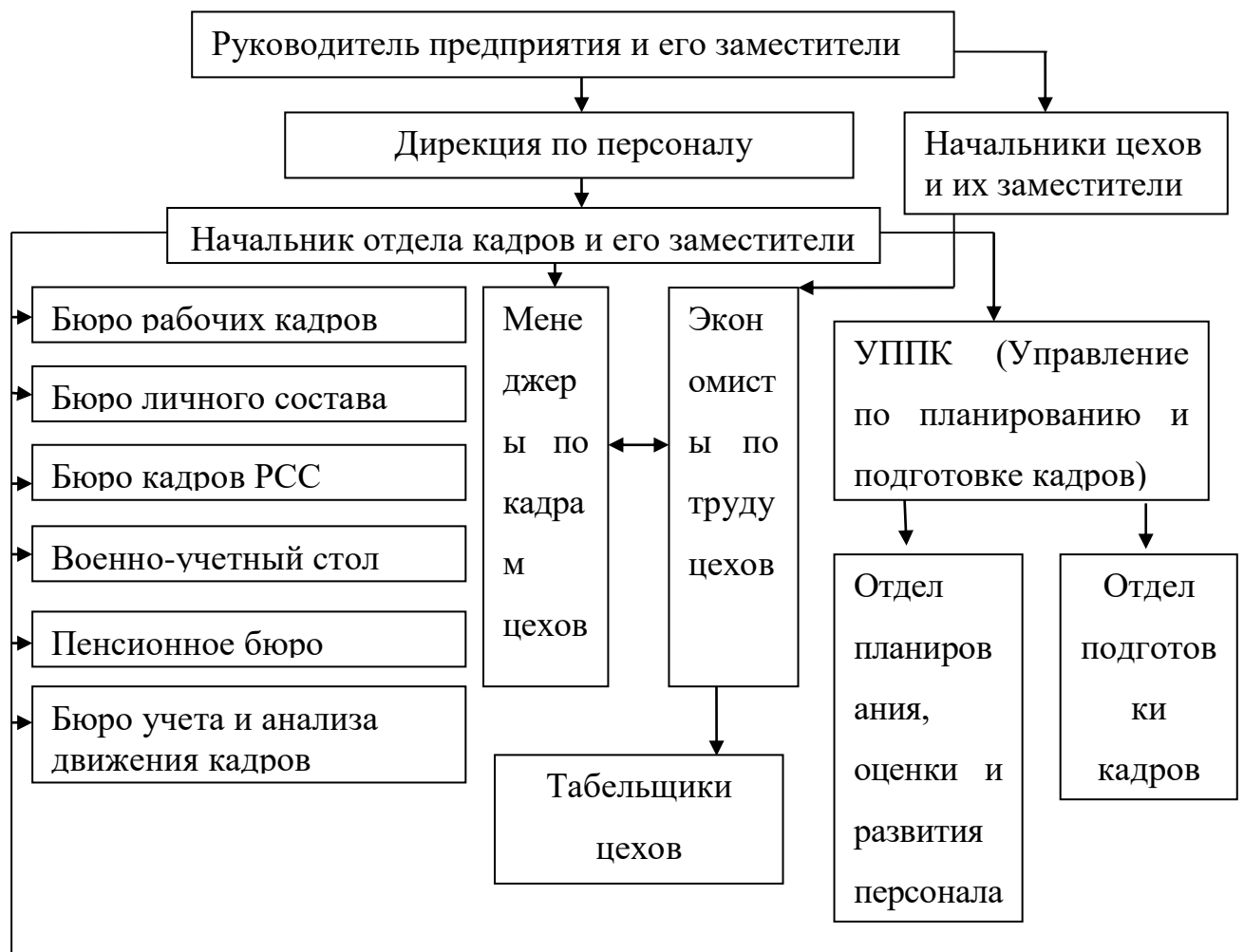
Как видно из таблицы, практически все показатели производства за рассматриваемый период немного увеличились. Темпы роста объема производства составили 102,5 %, средняя заработная плата повысилась на 1,3 %. На основании анализа технико-экономических показателей цеха можно сделать вывод, что подразделение стабильно работает, наблюдается незначительный темп роста. Однако, если рассматривать технико-экономические показатели цеха в сравнении с экономическими показателями всего предприятия в целом, можно сделать вывод, что темпы роста недостаточны. В 2017 году предприятие АО «НПК «Уралвагонзавод» работало с убытком, а в 2018 году отмечается прибыль. При этом темпы роста производительности труда в цехе являются недостаточными, учитывая рост производства по всему предприятию. В этом случае необходимо использовать эффективное управление персоналом в цехе, чтобы добиться роста производства.

Таким образом, можно сделать вывод, что АО «НПК «Уралвагонзавод» является стабильно функционирующим предприятием, несмотря на то, что в последний год отмечаются негативные финансовые показатели, которые вызваны нестабильностью в экономике страны и отрасли, в целом предприятие имеет большой запас экономической прочности и занимает лидирующие позиции в отечественном машиностроении. Негативные

экономические показатели зачастую компенсируются господдержкой. Литейный цех № 563 относится к группе основных цехов, где изготавливаются детали рамы, балки и автосцепки, цех оснащен современным автоматизированным оборудованием.

1.2 Анализ системы управления персоналом в цехе № 563 АО НПК «Уралвагонзавод»

Цех № 563 является структурным подразделением АО НПК «Уралвагонзавод», в связи с чем деятельность по управлению персоналом производит Дирекция по персоналу, осуществляя основное планирование человеческих ресурсов на предприятии. Данные по оптимальному расчету рабочей силы отправляются директору по персоналу Общества. Рассмотрим организационную схему соподчиненности Дирекции по персоналу на предприятии (рисунок 1), с подробным рассмотрением линии по управлению персоналом в цехе.



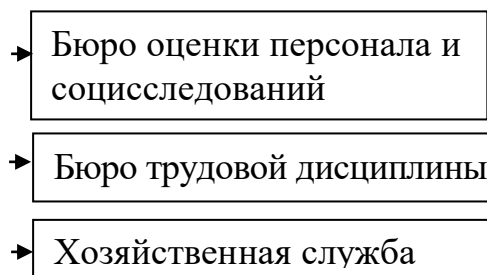


Рис. 1. Схема организационной структуры управления персоналом АО «НПК «Уралвагонзавод»

Для анализа системы управления персоналом в цехе № 563 рассмотрим ее основные задачи, через задачи Дирекции по персоналу АО «НПК «Уралвагонзавод», поскольку цех является структурным подразделением данной организации и система управления персоналом в цехе взаимосвязана с системой управления персоналом на предприятии.

1. Основная задача отдела кадров: укомплектование предприятия кадрами – руководителями разных уровней, специалистами, служащими, рабочими. Кадровая служба цеха № 563 подает заявку в отдел кадров по потребности в работниках.

2. Второй задачей является создание условий для карьерного роста перспективных сотрудников и обеспечение движения кадров. Отдел кадров подготавливает необходимые материалы для квалификационных и аттестационных комиссий. Данная задача реализуется и в цехе № 563: кадровые работники подразделения отслеживают по личным карточкам сотрудников необходимость прохождения аттестации, подтверждения квалификации.

3. Третьей задачей кадровой службы АО «НПК «Уралвагонзавод» является создание условий для повышения квалификации работников, обеспечения качества рабочей силы, адекватного уровню используемых на предприятии технологий. Эта задача имеет огромное значение как в виду постоянного технического перевооружения предприятия, экономических требований повышения производительности труда, так и в силу специфики многих подразделений АО «НПК «Уралвагонзавод», ведущих научно-

исследовательскую деятельность, разрабатывающих новые технологии, новую технику и вооружение. Деятельность по созданию условий для повышения квалификации работников кадровая служба решает несколькими путями: через поиск квалифицированной рабочей силы; через договорные отношения с учебными учреждениями района и города (Нижнетагильский техникум металлообрабатывающих производств и сервиса, Факультет среднего профессионального образования НТФ УПИ, УрФУ и др.), на базе которых АО «НПК «Уралвагонзавод» оказывает содействие в обучении рабочих кадров и будущих специалистов, организует для них производственную практику; через взаимодействие с организациями, являющимися источниками информации о специалистах (учебные заведения; биржи труда; службы занятости; кадровые агентства; интернет сайты, посвященные поиску работы); через систему повышения квалификации на базе собственного Отдела подготовки кадров и созданного в 2003 г. Корпоративного университета; через мотивацию персонала на профессиональное самосовершенствование (конкурсы профессионального мастерства, научнопрактические конференции).

Непосредственно в кадровой службе цеха № 563 проводится работа по выявлению потребности в обучении – она сводится к подаче заявок от подразделения с указанием сотрудников, желающих обучаться по программам Корпоративного университета, и плановому направлению работников цеха на курсы, действующие в Отделе подготовки кадров предприятия.

4. Четвертой задачей кадровой службы АО «НПК «Уралвагонзавод» является реализация социальной политики, направленной на создание благоприятных условий труда и отдыха на предприятии. На АО «НПК «Уралвагонзавод» реализуется «Программа социального развития на 2016-2025 годы», которая разработана в соответствии с программой стратегического развития корпорации. Программа направлена на повышение качества жизни работников предприятия. Непосредственно в цехе № 563

задача создания благоприятных условий труда и отдыха основывается на составлении планов социального развития коллектива подразделения, осуществлении мероприятий по укреплению трудовой дисциплины, сокращению текучести кадров и контроле за их выполнением.

5. Кадровая служба занимается также разработкой должностных инструкций, рассмотрением трудовых споров и конфликтов, заявлений и жалоб работников [32, с. 64], а непосредственно кадровая служба цеха № 563 занимается первичным приемом и рассмотрением данных вопросов.

Кадровая служба цеха № 563, реализуя систему управления персоналом, выполняет свои функции в тесном контакте со всеми структурными подразделениями акционерного общества по вопросам расстановки кадров, оформления кадровой документации, применения к работникам мер поощрения и взыскания, проведения аттестаций, оформления отпусков, соблюдения трудовой дисциплины.

Непосредственно в цехе 563 функции управления персоналом возложены на специалистов, подчиняющихся непосредственно начальнику цеха. Кадровая служба цеха 563 состоит из следующих специалистов:

1. Экономист по труду, подчиняющийся начальнику цеха, в обязанности которого входит:

- осуществление работы по совершенствованию организации труда, форм и систем заработной платы, стимулирования;
- разработка положений о премировании рабочих и служащих;
- составление планов социального развития коллектива подразделения, контроль за их выполнением;
- осуществление мероприятий по укреплению трудовой дисциплины, сокращению текучести кадров, контроль за их выполнением;
- учет показателей по труду и заработной плате, отчетность;
- составление штатных расписаний, заявки на потребное количество работников;

- организация обучения персонала, координация работы по повышению квалификации сотрудников;

- издание кадровых приказов, доведение информации по кадровым вопросам и важнейшим кадровым решениям до всех работников.

2. Менеджер по кадрам, подчиняющийся начальнику отдела кадров и его заместителю, в обязанности которого входит:

- ведение и учет личного состава подразделения;
- оформление приема, перевода и увольнения работников;
- формирование и ведение личных дел работников (карточка Т-2);
- оформление карточек пенсионного страхования, карточек на медицинский осмотр;

- учет предоставления отпусков работникам;
- контроль над состоянием трудовой дисциплины и соблюдением правил внутреннего трудового распорядка.

3. Табельщики на все смены производства, подчиняющиеся экономисту по руду, в обязанности которых входит:

- ведение табеля учета рабочего времени;
- выписка справок, рапортов на опоздавших;
- регистрация больничных листов, увольнительных заявлений.

Рассмотрим обеспеченность трудовыми ресурсами цеха № 563 АО НПК «Уралвагонзавод» за 2016 – 2018 гг. Списочная численность сотрудников цеха по состоянию на 1 января 2019 года составила 83 человека. Среднесписочная численность персонала 83 чел., в том числе: промышленно-производственный персонал (ППП) – 43 чел.; служащие – 14 чел.; руководители – 11 человек, специалисты – 15 человек. Данные представлены в таблице 4.

Таблица 4. Обеспеченность цеха № 563 АО НПК «Уралвагонзавод» трудовыми ресурсами, структура кадрового состава за 2016 – 2018 гг.

Категория персонала	2016 год		2017 год		2018 год		Отклонение 2018 г. к 2017 г. (абсолютное)		Темп прироста, %
	Числен	Удель	Числен	Удель	Числен	Удель	Числен	Удель	

	ность, чел.	ный вес, %	ность, чел.	ный вес, %	ность, чел.	ый вес, %	ность, чел.	ный вес, %	
ППП	47	54,2	49	55,1	43	5,8	-6	-3,3	-12,2
Служащие	15	15,3	13	14,6	14	16,8	+1	+2,2	15,06
Руководители	14	13,9	12	13,5	11	13,2	-1	-0,3	-2,3
Специалисты	15	16,6	15	16,8	15	18,1	0	+1,3	0
Всего	91	100	89	100	83	100	-6	-	-6,7

Из таблицы 3 можно сделать вывод, что численность персонала за 2018 год по сравнению с 2016 и 2017 годом уменьшилась по категории персонала руководители. Количество рабочих сократилось на 12,2% или на 6 чел.; служащих, наоборот, увеличилось на одного сотрудника; руководителей стало на 1 человека или 2,3% меньше; количество специалистов в цехе не изменилось и осталось по-прежнему 15 человек. Общая численность персонала уменьшилась на 6,7% или на 6 чел., что связано с сокращением части производственного персонала.

Из-за изменения численности персонала произошел сдвиг структуры сотрудников завода. Так, доля ППП от общего числа работников сократилась на 3,3 %, однако данная группа работников составляет более 50 % численности всех сотрудников компании. В структуре персонала по категории руководителей также произошло уменьшение на 2,3 %. В сторону увеличения произошел сдвиг структуры работников цеха по категориям служащие (прирост удельного веса составил 2,2 %), и специалисты (рост удельного веса – 1,3 %).

Далее проанализируем качественный состав работников цеха № 563 АО НПК «Уралвагонзавод» по уровню образования персонала и проанализируем, как менялась структура за 2016, 2017 и 2018 годы соответственно (таблица 5).

Таблица 5. Структура персонала по уровню образования 2016 – 2018 гг.

Уровень образования	2016 год	2017 год	2018 год	Отклонение 2018 г. к 2017 г. (абсолютное)	Темп прироста,
---------------------	----------	----------	----------	---	----------------

персонала	Численность, чел.	Удельный вес, %	Численность, чел.	Удельный вес, %	Численность, чел.	Удельный вес, %	Численность, чел.	Удельный вес, %	%
Высшее профессиональное	22	24,6	23	25,8	29	34,9	+6	+9,1	+26,08
Среднее профессиональное	38	43,7	39	43,8	40	48,2	+1	+4,4	+2,56
Общее среднее полное	24	30,4	26	29,2	14	16,9	-12	-12,3	-46,2
Неполное общее	1	1,4	1	1,2	0	0	-1	-1,2	-100
Всего	85	100	89	100	83	100	-6	-	-6,7

Проанализировав персонал цеха № 563 АО НПК «Уралвагонзавод» по уровню образования, видим, что структура персонала по уровню образования с 2016 г. по 2018 г. значительно изменилась, то есть присутствует рост интеллектуального уровня работников. Количество работников с высшим образованием увеличилось на 9,1% (темп прироста 26,08%). Работников, получивших среднее профессиональное образование, увеличилось на 2,56% или 1 чел. По сравнению с 2016 г. в 2017 г. снижение численности сотрудников, имеющих среднее специальное образование, составило 46,2% или 12 чел.

Основная доля работников цеха № 563 АО НПК «Уралвагонзавод» имеет среднее профессиональное и высшее профессиональное.

Работников, получивших неполное образование на исследуемом предприятии в 2018 году нет. Причин таких изменений может быть несколько. Это учеба самого персонала, сокращение не аттестованных работников и выход работников старшего возраста на пенсию.

Далее проанализируем персонал цеха № 563 АО НПК «Уралвагонзавод» по возрастному составу (таблица 6).

Таблица 6. Возрастной состав персонала цеха № 563 АО НПК «Уралвагонзавод» 2016 – 2018 гг.

Категория персонала	2016 год		2017 год		2018 год		Отклонение 2018 г. к 2017 г. (абсолютное)		Темп прироста, %
	Численность, чел.	Удельный вес, %	Численность, чел.	Удельный вес, %	Численность, чел.	Удельный вес, %	Численность, чел.	Удельный вес, %	
18 – 30 лет	30	30,6	29	32,6	32	38,6	+3	+6,0	+10,35
31 – 50 лет	46	48,6	42	47,2	37	44,6	-5	-2,6	-11,9
51 – 60 лет	18	19,6	17	19,1	13	15,7	-4	-1,3	-23,5
61 и старше	1	1,2	1	1,2	1	1,2	0	0	0
Всего	95	100	89	100	83	100	-6	-	-6,7

Численность персонала молодого возраста в 2018 году по сравнению с 2016 годом также увеличилась. Если на 2016 г. на предприятии работало 30 молодых сотрудников, то к 2018 г. их стало на 10,35 % больше, в то время как численность персонала пред пенсионного возраста к 2018 году по сравнению с 2016 годом снизилась 23,5 %. В цехе трудится один человек, возраст которого старше 61 года.

Такие изменения на предприятии связаны с тем, что часть персонала вышла на пенсию, а также с тем, что предприятие ведет активную политику по привлечению и обучению молодых кадров.

Поскольку изменения качественного состава персонала происходит в результате его движения, необходимо рассчитать и проанализировать динамику по приему и выбытию персонала. Данные представлены в таблице 7.

Таблица 7. Движение персонала цеха № 563 АО НПК «Уралвагонзавод»

Показатель	2016 год	2017 год	2018 год	Отклонение 2018 г. к 2016 г. (абс.)	
				+, -	%
Численность персонала на начало года	92	93	91	-2	-2,15
Приняты на работу	19	17	29	+12	+7,6

Выбыли, всего:	18	21	37	+16	+76,2
в том числе:					
по собственному желанию	11	8	19	+11	+137,5
по наступлению пенсионного возраста	4	3	5	+2	+150,0
другое (дисциплинарные взыскания, сокращение и т.п.)	8	10	13	+3	+30
Численность персонала на конец года	90	89	83	-6	-6,74
Среднесписочная численность персонала	92	91	87	-4	-4,39
Коэффициент оборота по приему работников (Кпр)	0,21	0,18	0,33	+0,15	+83,4
Коэффициент оборота по выбытию работников (Кв)	0,24	0,23	0,42	+0,19	+82,6
Коэффициент текучести кадров (Кт)	0,16	0,14	0,2	+0,06	+42,8
Коэффициент постоянства кадров (Кпс)	0,84	0,79	0,62	-0,17	-21,5

По произведенным расчетам следует, что в 2018 году коэффициент оборота по приему персонала выше, чем в 2016 г. на 0,15 (темп прироста 83,4 %). Это произошло за счет экономических факторов.

Коэффициент выбытия кадров показывает, какая доля рабочих перестала работать на предприятии по той или иной причине [42, с. 66]. В 2016 году уволилось 18 человек, а в 2018 году число уволившихся значительно увеличилось и составило 37 человек. Это говорит не только о сокращении численности персонала, но и в сочетании с высоким коэффициентом оборота по приему персонала может свидетельствовать о низкой закрепляемости кадров в цехе, в связи, в том числе, и с недостатками системы управления персоналом.

Коэффициент постоянства кадров отражает, на сколько был устойчив тот или иной год по отношению к кадровому составу предприятия [42, с. 67]. На протяжении 2018 года наблюдается снижение устойчивости кадров. Данный показатель снизился на 0,17 или 21,5 %, что свидетельствует о неустойчивости кадрового состава персонала цеха. В данном случае, снижение коэффициента постоянства кадров может негативно отражаться на результатах деятельности, поскольку новые и увольняющиеся работники исполняют свои обязанности хуже, чем постоянно работающие. Снижение данного показателя может свидетельствовать, в зависимости от причин увольнения, о различных недостатках системы управления персоналом.

Коэффициент текучести кадров выражает, какая доля кадров находится в движении [42, с. 67]. В цеху № 563 АО НПК «Уралвагонзавод» в 2018 году коэффициент текучести кадров увеличился на 0,06 или 42,8 %, что соответствует излишне быстрому обновлению коллектива, в связи с чем работники не успевают полностью освоить трудовую деятельность, снижается качество и производительность труда. Это требует особых мер со стороны руководства и кадровой службы, совершенствование системы управления персоналом.

Излишняя текучесть персонала отрицательно сказывается на моральном состоянии оставшихся работников, на их трудовой мотивации и преданности организации. С уходом сотрудников разваливаются сложившиеся связи в трудовом коллективе, и текучесть кадров может приобрести лавинообразный характер [19, с. 47].

В отчетном 2018 году по сравнению с предыдущим 2016 и 2017 годом произошло снижение затрат рабочего времени. В среднем одним работником отработано в 2018 году 183,38 дня, а в предыдущем 2017 году эта цифра составляла 186,57 дня, но в 2016 году цифра была еще больше и составляла 189,61 день, что больше на 3,19 дней. Следовательно, одним работником отработано на 3,19 дня меньше. Данные представлены в таблице 8.

Таблица 8. Использование трудовых ресурсов предприятия

Показатель	2016 год	2017 год	2018 год	Отклонение 2017 года к 2018 году
Численность работников, чел.	94	89	83	-6
Отработано дней одним работником за год	189,61	186,57	183,38	-3,19
Средняя продолжительность рабочего дня, ч.	8,9	8,20	8,0	-0,2
Отработано часов одним работником за год	1674,74	1 529,87	1 467,04	-62,83
Фонд рабочего времени, чел-ч	145 231,95	136 158,78	121 764,32	-14 394,46

В рассматриваемом подразделении фактический фонд рабочего времени меньше, чем в 2017 году на 14 394,46 часа. Влияние факторов на его изменение можно установить способом абсолютных разниц:

1. Изменение численности работников:

$$(83-86) * 186,57 * 8,0 = - 4\,477,68 \text{ чел.-ч.}$$

Таким образом, в результате уменьшения среднегодовой численности работников в 2018 году по сравнению с предыдущим на 6 человек фонд рабочего времени в 2018 году снизился на 4 477,68 чел.-ч;

2. Изменение количества отработанных дней одним работником:

$$\Delta\text{ФРВЧР} = 83 * (183,38 - 186,57) * 8,0 = - 2\,118,16 \text{ чел.-ч.}$$

Таким образом, в результате уменьшения количества отработанных дней одним работником за год в 2018 году на 3,19 дня фонд рабочего времени снизился на 2 118,166 чел.-ч.

3. Изменение продолжительности рабочего дня:

$$\Delta\text{ФРВЧР} = 83 * 183,38 * (8,0 - 8,20) = - 3\,044,1 \text{ чел.-ч.}$$

$$\text{Общее влияние: } \Delta\text{ФРВЧР} = - 4\,477,68 + (- 2\,118,16) + (- 3\,044,1) = - 12\,640,94$$

Как видно из приведенных данных, имеющиеся трудовые ресурсы цеха № 563 АО НПК «Уралвагонзавод» используются недостаточно полно. Наибольший удельный вес в сокращении фонда рабочего времени занимает изменения количества дней отработанных 1 рабочим за год. Из-за снижения данного показателя, фонд рабочего времени увеличился на 14 394,46 часа.

Таким образом, анализ системы управления персоналом в цехе № 563 позволяет сделать следующие выводы. Цех № 563 является структурным подразделением АО НПК «Уралвагонзавод», в связи с чем деятельность по управлению персоналом производит Дирекция по персоналу, осуществляя основное планирование человеческих ресурсов на предприятии. Основные задачи системы управления персоналом в цехе № 563 реализуются в направлении решения задач Дирекции по персоналу АО «НПК

«Уралвагонзавод», поскольку цех является структурным подразделением данной организации и система управления персоналом в цехе взаимосвязана с системой управления персоналом на предприятии в целом. В основном, это обеспечение необходимым персоналом подразделения, повышение квалификации и аттестация, создание благоприятных условий труда и отдыха работников. Кадровая служба цеха № 563, реализуя систему управления персоналом, выполняет свои функции в тесном контакте со всеми структурными подразделениями акционерного общества по вопросам расстановки кадров, оформления кадровой документации, применения к работникам мер поощрения и взыскания, проведения аттестаций, оформления отпусков, соблюдения трудовой дисциплины. Непосредственно в цехе 563 функции управления персоналом возложены на специалистов, подчиняющихся непосредственно начальнику цеха: это экономист по труду, менеджер по кадрам и табельщики.

Проанализировав показатели персонала в цехе за последние годы, мы пришли к выводам, что общая численность персонала уменьшилась, при этом численность персонала молодого возраста в период 2016–2018 гг. увеличилась (произошло омоложение коллектива), структура персонала по уровню образования с 2016 г. по 2018 г. свидетельствует о росте интеллектуального уровня работников.

При расчете и анализе динамики по приему и выбытию персонала выявились следующие тенденции: коэффициент выбытия кадров с 2016 г. по 2018 г. увеличился практически вдвое, что говорит не только о сокращении численности персонала, но и в сочетании с высоким коэффициентом оборота по приему персонала может свидетельствовать о низкой закрепляемости кадров в цехе, в связи, в том числе, и с недостатками системы управления персоналом. Коэффициент постоянства кадров указывает на то, что на протяжении 2018 года наблюдается снижение устойчивости кадров. Данный показатель снизился на 0,17 или 21,5 %, что свидетельствует о неустойчивости кадрового состава персонала цеха. В данном случае, снижение коэффициента постоянства кадров может негативно отражаться на

результатах деятельности, поскольку новые и увольняющиеся работники исполняют свои обязанности хуже, чем постоянно работающие. Снижение данного показателя может свидетельствовать, в зависимости от причин увольнения, о различных недостатках системы управления персоналом. Коэффициент текучести в 2018 году увеличился на 0,06 или 42,8 %, что соответствует излишне быстрому обновлению коллектива, в связи с чем работники не успевают полностью освоить трудовую деятельность, снижается качество и производительность труда. Это требует особых мер со стороны руководства и кадровой службы, совершенствование системы управления персоналом. Возможно, причины отмеченных негативных тенденций в движении кадров свидетельствуют о недостатках системы управления персоналом на предприятии, и, в том числе, о недостаточной эффективности методов управления персоналом непосредственно в цехе. В связи с чем необходимо рассмотреть используемые в цехе № 563 методы управления персоналом, выявить основные их недостатки и наметить пути совершенствования.

1.3 Анализ методов управления персонала в цехе № 563 АО НПК «Уралвагонзавод»

В целях совершенствования методов управления персоналом в цехе № 563 АО НПК «Уралвагонзавод» нами были выявлены проблемы в реализации системы управления персоналом. Прежде всего, это высокая текучесть кадров, уровень которой превышает естественный, высокие показатели коэффициентов по приему и выбытию, что свидетельствует о неустойчивости кадрового состава персонала цеха. Также можно отметить, что имеющиеся трудовые ресурсы цеха № 563 АО НПК «Уралвагонзавод» используются недостаточно полно. За последний год значительно возрос процент выбытия работников по собственному желанию, что говорит о

неудовлетворенности различными факторами трудовой деятельности работников цеха.

Как было определено выше, система управления персоналом в цехе основывается на общих принципах управления в организации. Воздействие на работников происходит при помощи использования различных методов управления персоналом [20, с. 26]. Методы управления персоналом в цехе — это те способы, с помощью которых руководство воздействует на персонал подразделения [30, с. 41]. Исходя из определенных проблем в системе управления персоналом цеха, можно предположить, что система используемых методов управления персоналом подразделения недостаточно эффективна. Хотя причинами высокой текучести кадров могут быть и другие факторы, не зависящие от применяемых методов управления. Чтобы определить причины негативных явлений в кадровом составе цеха, необходимо проанализировать используемые в цехе методы управления персоналом, оценить их эффективность, а также выявить основные причины неудовлетворенности работников, которые, в конечном итоге, могут являться причиной увольнения работников. Для этого рассмотрим и проанализируем методы управления персоналом, используемые руководством цеха № 563 АО НПК «Уралвагонзавод» (табл. 9).

Таблица 9. Методы управления персоналом, используемые руководством цеха № 563 АО НПК «Уралвагонзавод»

Группа методов	Подгруппа методов	Меры воздействия	Особенности реализации в цехе
Административные	Распорядительные	<ul style="list-style-type: none"> - разработка и утверждение административных норм и нормативов; - распоряжение руководства; - координация работ; 	В цехе используются нормативы, принятые в целом на предприятии. Распоряжения, координация работ, выбор исполнителей, контроль за исполнением останетсся за непосредственным руководством

		- контроль исполнения.	цеха.
	Организа- ционные	- введение правил внутреннего распорядка; - проведение аттестации; - отбор, подбор и расстановка кадров.	Действуют правила внутреннего рас- порядка, принятые на предприятии. Отбор кадров ППП практически не ведется, принимают всех желающих. Своевременно проводится аттестация.
	Материаль- ная ответствен- ность	- депремирование; - штраф.	В случае нарушений используется депримирование, в случае наступления убытков (порча обору- дования, брак) используется штраф.
	Дисципли- нарные санкции и поощрения	- замечание; - выговор; - увольнение; - благодарность с внесением в трудовую книжку.	Работникам, не имеющим взысканий длительное время, назначают благодарность. В ходе работы чаще всего используют замечания, в случае серьезных нарушений – выговор и увольнение
Экономи- ческие	Оплата труда и вознаграж- дения	- премия; - вознаграждение; - награждение ценными подарками; - единовременные выплаты.	Премии назначают всем работникам, если выполнен план и отсутствуют нарушения. Оплата труда в цехе выше средней, что является действенным методом стимулирования. Награжде- ние подарками отличившихся работников действует на общекорпо- ративном уровне, используется редко
Социально – психологи- ческие	Психологи- ческие	- убеждение; - просьба; - похвала; - запрещение; - личный пример руководства.	Часто используется просьба и запрещение, эффективность которых в зависимости от конкретных работников, разная. Убеждение, похвала, личный пример используются реже
	Социальные	- участие в управлении; - профессиональный рост и карьера; - формирование корпоративного духа; - улучшение условий труда; - социальное и мораль- ное стимулирование развития коллектива.	Своевременное проведение аттес- тации и повышения квалификации способствует положительной мотивации персонала. Социальное и моральное стимулирование, улучшение условий труда используются недостаточно. Участие в управлении, развитие корпора- тивной культуры используется только с частью работников (ИТР)

В целом на основании таблицы можно сделать вывод, что в цехе используется широкий спектр различных методов управления персоналом, однако многие методы используются мало или недостаточно, о чем свидетельствует некоторый «перекос» в сторону репрессивных мер воздействия. Однако, в цехе постоянно имеется недостаток персонала, возможно, использование таких методов неоправданно, поскольку

значительные расходы в данном случае направляются на прием и обучение новых работников. Чтобы определить, насколько оправданы данные методы управления персоналом в цехе, необходимо проанализировать причины увольнения работников и высокой текучести кадров.

Текучесть кадров – это движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом либо неудовлетворенностью организации конкретным работником [10, с. 102]. Естественная текучесть (3-5% в год) способствует своевременному обновлению коллектива и не требует особых мер со стороны руководства и кадровой службы. Излишняя текучесть вызывает значительные экономические потери, а также создает организационные, кадровые, технологические, психологические трудности [22, с. 52].

Текучесть кадров в цехе № 563 АО НПК «Уралвагонзавод» за отчетный год составила 20%, из которых работники по собственному желанию с мотивировкой «не устраивают условия труда» 8 чел., по прочим причинам: по собственному желанию – 11 человек, за нарушение трудовой дисциплины – 13 человек, по наступлению пенсионного возраста – 5 человек. Таким образом, значимая причина увольнения – неудовлетворенность работников условиями труда, которая может также быть проанализирована в ракурсе того, какие именно факторы трудовой деятельности не устраивают работников.

Для анализа причин увольнения работников цеха был проведен опрос персонала на предмет его удовлетворенности в процессе трудовой деятельности.

Причины увольнения, обусловленные неудовлетворенностью, тесно связаны с факторами текучести, под которыми понимаются условия труда и быта работников (содержание и организация труда, система материального и морального стимулирования, организация производства и управления, взаимоотношения в коллективе, система профессионального роста, обеспеченность жильем, санитарно-гигиенические условия труда и т.д.) [29,

с. 86]. Мотивы увольнения являются отражением его причин в сознании работников, которые устанавливаются в процессе беседы с увольняемым [29, с. 87].

Для оценки общей удовлетворенности персонала выбранной профессиональной деятельностью, удовлетворённости условиями работы, а также определение частоты негативных состояний, испытываемых в процессе трудовой деятельности было проведено анкетирование по материалам Орла В. Е. [35]. Анкета была дополнена вопросами удовлетворенностью персонала заработной платой и ожиданий от руководства улучшений условий труда.

В опросе приняли участие 60 работников цеха № 563 АО НПК «Уралвагонзавод», из которых 30 человек – работники производства, 30 человек – работники остальных структурных подразделений, включая АУП (5 человек).

Полностью удовлетворены профессией – 20 %, скорее удовлетворены – 15 %, испытывают нечто среднее между удовлетворённостью и неудовлетворённостью 40 %, скорее не удовлетворены – 13,3 % и совершенно не удовлетворены – 6,7 % опрошенных. Данные представлены в диаграмме (рисунок 2).

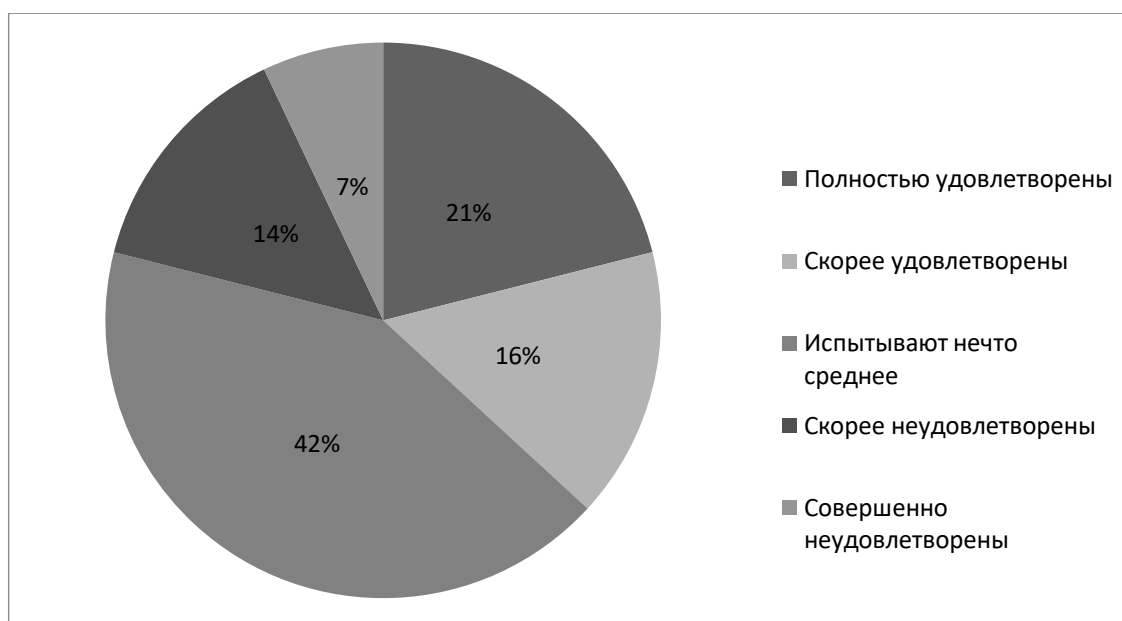


Рис. 2. Удовлетворенность выбранной профессией персонала цеха 563

При ответе на вопрос, исследующий удовлетворённость условиями труда, получены следующие результаты: удовлетворены 15 % опрошенных; скорее удовлетворены – 50 % опрошенных; затрудняются с ответом – 10 %; скорее не удовлетворены – 20 %; полностью не удовлетворены условиями труда – 5 %. Данные представлены в диаграмме (рисунок 3).

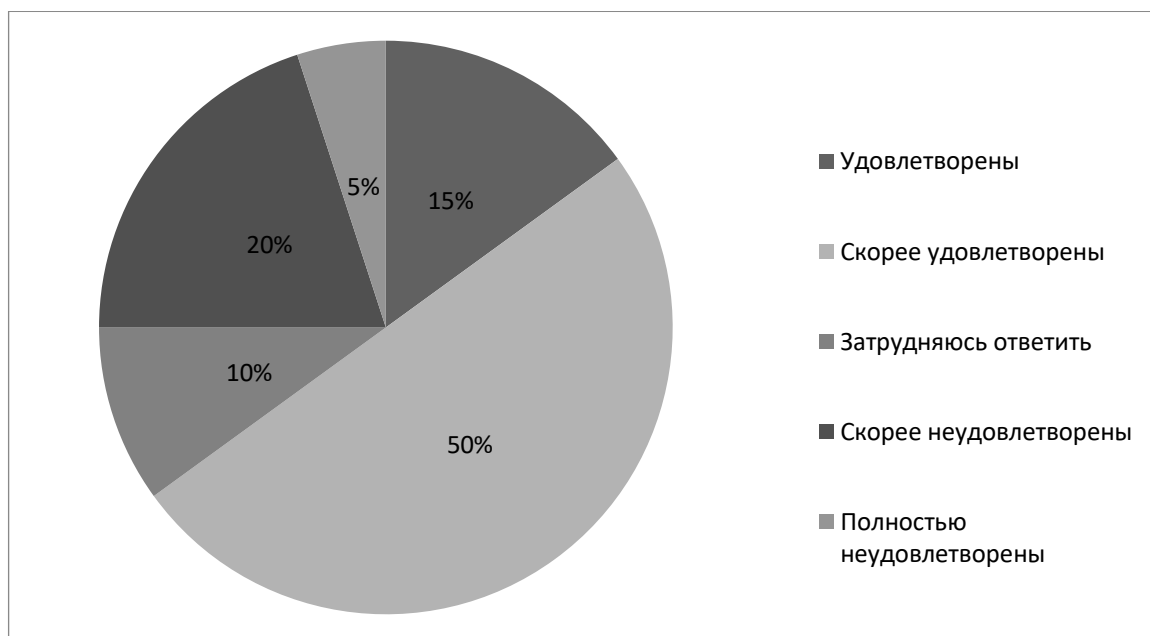


Рис. 3. Удовлетворенность условиями труда персонала цеха 563

Возможностью повышения квалификации, которая была предоставлена в течение 2018 года, работники удовлетворены в следующем соотношении: удовлетворены повышением квалификации в данном коллективе всего 13,4 %, скорее удовлетворены – 13,4 %, затруднились с ответом – 26,7 %, скорее не удовлетворены – 20 % и полностью не удовлетворены – 26,7 % опрошенных. Данные представлены в диаграмме (рисунок 4).

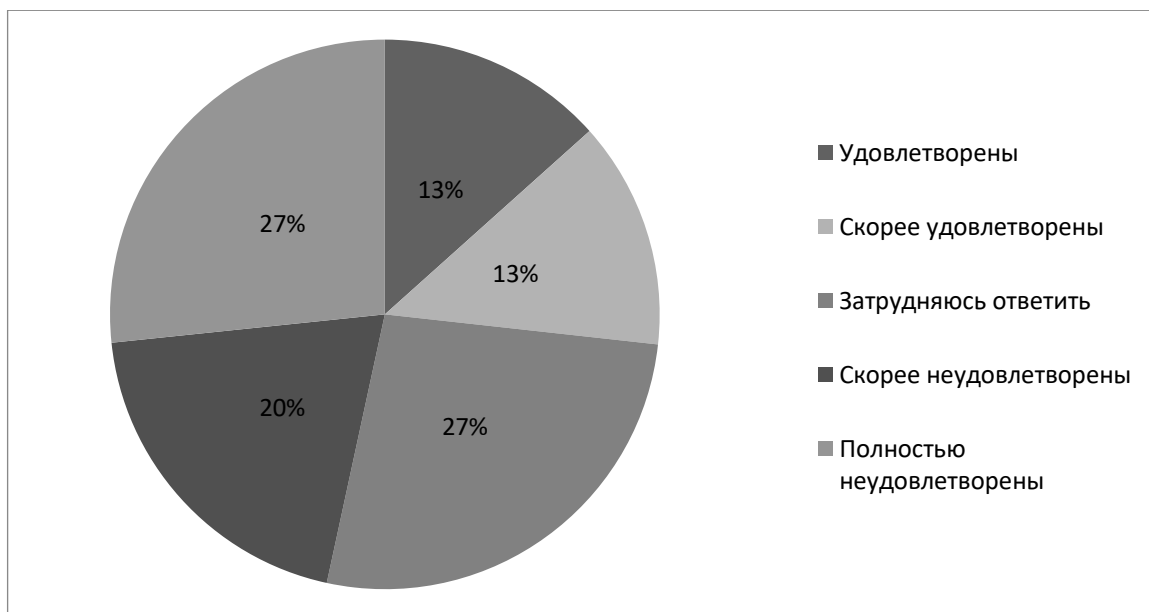


Рис. 4. Удовлетворенность повышением квалификации персонала цеха 563

Удовлетворенность от отношений с руководством характеризуется следующим образом: 33,4 % – удовлетворены, 24 % полностью удовлетворены, при этом 20 % затрудняются ответить и 13,4 % не испытывают удовлетворённости от подобных отношений, 10 % полностью не удовлетворены отношением руководства. Данные представлены в диаграмме (рисунок 5).

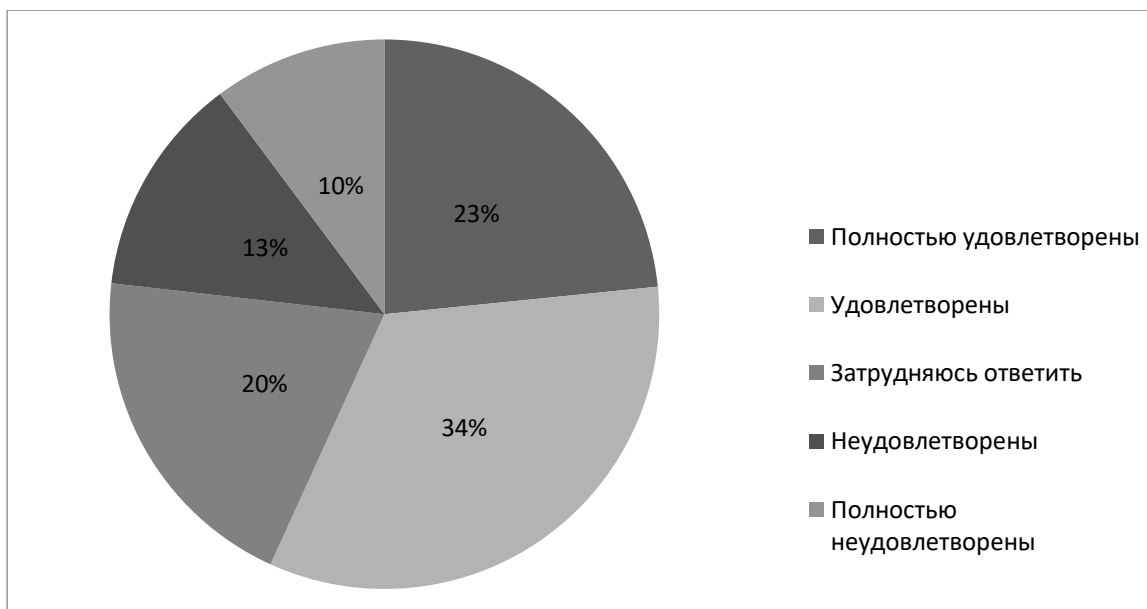


Рис. 5. Удовлетворенность отношениями с руководством персонала цеха 563

Полностью удовлетворены отношениями в коллективе – 26,6 % сотрудников, скорее удовлетворены – 40 %, затрудняются – 20 %, 13,4 % –

скорее не удовлетворены и 0% опрошенных испытывают полное не удовлетворение от отношений, сложившихся в коллективе. Данные представлены в диаграмме (рисунок 6).

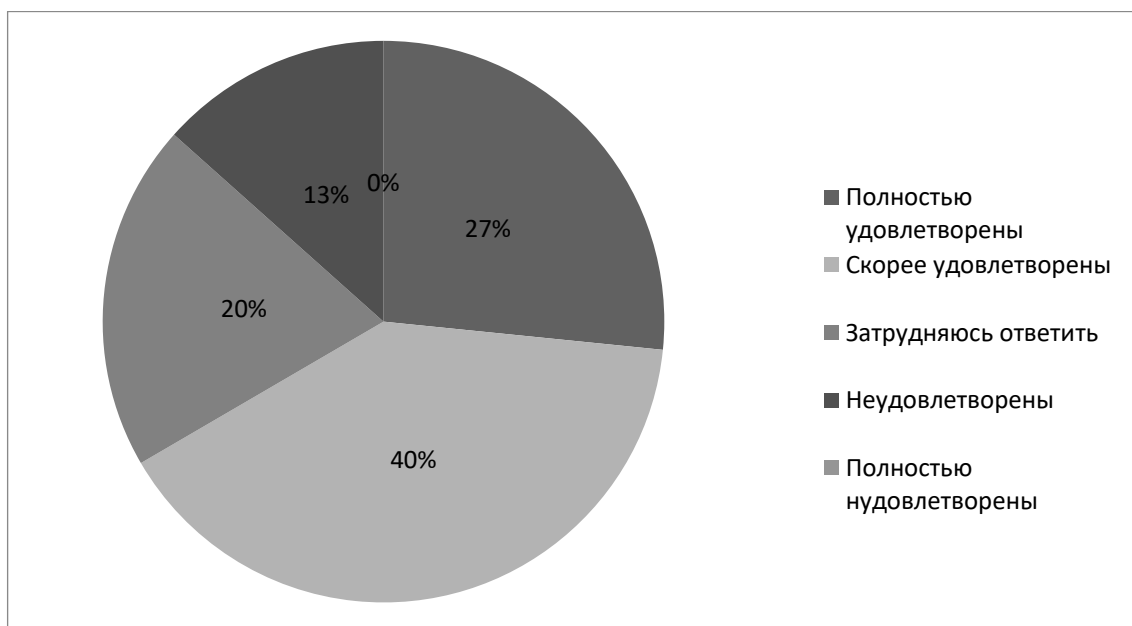


Рис. 6. Удовлетворенность отношениями в коллективе персонала цеха 563

При исследовании удовлетворенности работников цеха № 563 АО НПК «Уралвагонзавод» оплатой труда было выяснено, что 31,7 % полностью не удовлетворены условиями оплаты труда, 33,3 % работников скорее не удовлетворены, 10 % или 6 человек испытали затруднения в ответе на вопрос, 20 % работников удовлетворены уровнем и условиями оплаты труда, и лишь 5 % работников или 3 человека условия оплаты труда полностью удовлетворяют. Данные представлены в диаграмме (рисунок 7).

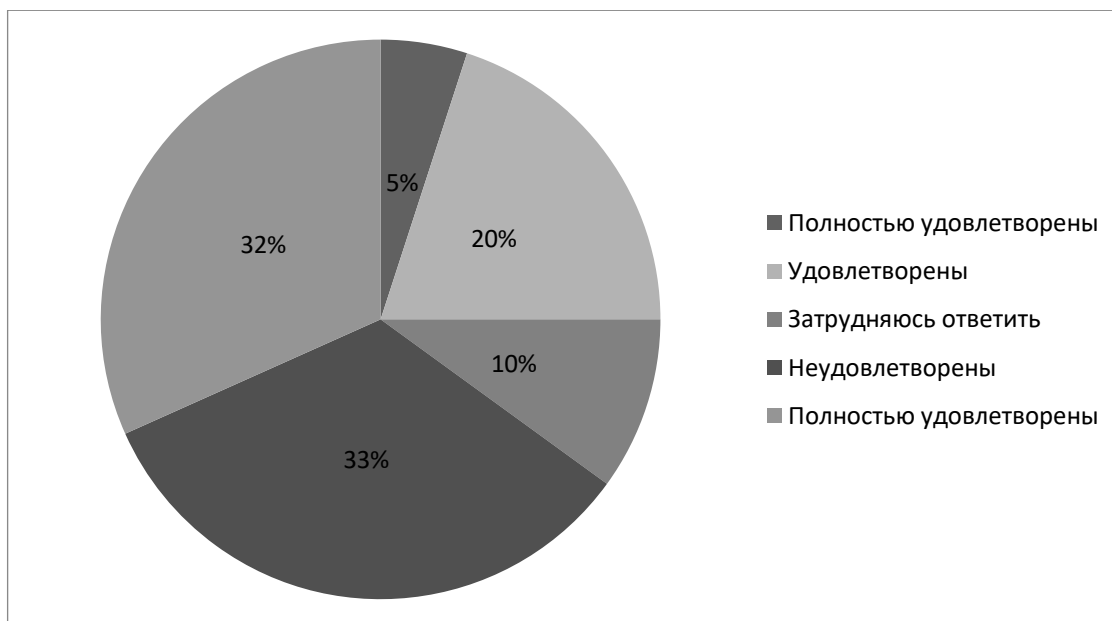


Рис. 7. Удовлетворенность оплатой труда персонала цеха 563

Исследуя ожидания работников от руководства в сфере управления персоналом выяснилось, что почти половина опрошенных (48,4 %) хотели бы, чтобы руководство цеха № 563 АО НПК «Уралвагонзавод» регулярно проводило мониторинг среди работников о их удовлетворенности условиями труда, 30 % хотят повышения заработной платы, 16,6 % хотели бы принимать участие в управлении персоналом, 5 % работников ожидают от руководства предприятия организации комнаты отдыха (релаксации), а 3,4 % – улучшения условий адаптации новых работников. Данные представлены в диаграмме (рисунок 8).

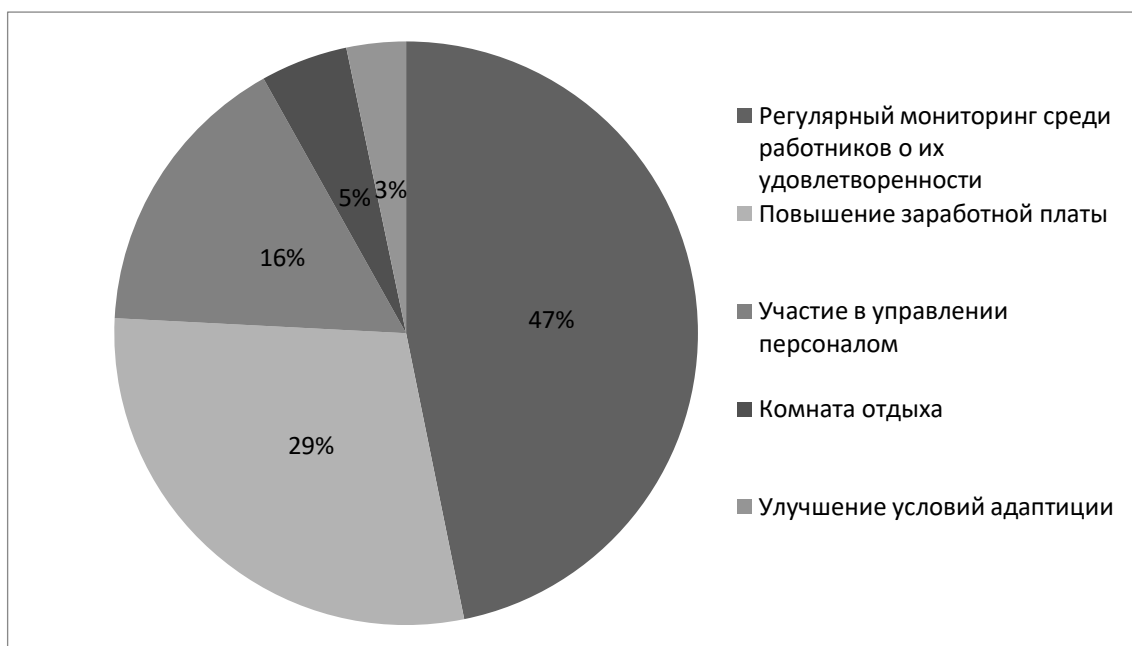


Рис. 8. Ожидания работников цеха 563 от руководства

Таким образом, полученные данные позволяют сделать выводы, относительно приоритетных причин неудовлетворенности коллектива цеха № 563 АО НПК «Уралвагонзавод». По данным исследования, в наибольшей степени неудовлетворенность у работников вызывает уровень повышения квалификации персонала, далее идет фактор неудовлетворенности оплатой труда, на третьем месте находятся факторы неудовлетворенности условиями труда и отношениями с руководством. Факторы удовлетворенности профессией и отношениями в коллективе выражены в меньшей степени. В ракурсе рассмотрения методов управления персоналом, можно выделить следующие проблемы:

1. Отсутствие позитивных механизмов реализации административных методов управления персоналом: в основном используются репрессивные меры – материальная ответственность в форме депремирования и штрафа, а также дисциплинарные санкции в форме замечания, выговора, увольнения, которые не являются в цехе эффективными методами управления персоналом.

2. Отсутствие обратной связи по условиям труда в цехе.

3. Отсутствие механизма экономического стимулирования.

Основываясь на выводах, сделанных выше, руководству необходимо внимательнее относиться к персоналу и его отношению к политике руководства в сфере управления персоналом.

Результаты проведенного анализа свидетельствуют о необходимости организации целенаправленной управленческой деятельности по формированию удовлетворенности условиями труда в коллективе.

Основными направлениями в решении данной проблемы может стать внесение изменений в положение о премировании в цехе, организация обучения персонала и улучшение системы обратной связи при реализации социальных методов управления персоналом в цехе, после чего необходимо проведение мониторинга удовлетворенности персонала условиями труда.

На основании проведенного исследования, необходимо разработать мероприятия по минимизации выявленных недостатков использования методов управления персоналом, которые позволят оптимизировать кадровую политику предприятия, повысить удовлетворенность работников цеха условиями труда, как следствие, повысить производительность труда работников, снизить уровень текучести кадров, что в конечном итоге увеличит прибыльность цеха 563 АО НПК «Уралвагонзавод».

Выводы по первой главе

АО «НПК «Уралвагонзавод» является стабильно функционирующим предприятием, несмотря на то, что в последний год отмечаются негативные финансовые показатели, которые вызваны нестабильностью в экономике страны и отрасли, в целом предприятие имеет большой запас экономической прочности и занимает лидирующие позиции в отечественном машиностроении. Негативные экономические показатели зачастую компенсируются господдержкой. Литейный цех № 563 относится к группе основных цехов, где изготавливаются детали рамы, балки и автосцепки, цех оснащен современным автоматизированным оборудованием.

При расчете и анализе динамики по приему и выбытию персонала цеха выявились следующие тенденции: коэффициент выбытия кадров с 2016 г. по 2018 г. увеличился практически вдвое, что говорит не только о сокращении численности персонала, но и в сочетании с высоким коэффициентом оборота по приему персонала может свидетельствовать о низкой закрепляемости кадров в цехе, в связи, в том числе, и с недостатками системы управления персоналом. Коэффициент постоянства кадров указывает на то, что на протяжении 2018 года наблюдается снижение устойчивости кадров. В данном случае, снижение коэффициента постоянства кадров может негативно отражаться на результатах деятельности, поскольку новые и увольняющиеся работники исполняют свои обязанности хуже, чем постоянно работающие. Снижение данного показателя может свидетельствовать, в зависимости от причин увольнения, о различных недостатках системы управления персоналом. Коэффициент текучести в 2018 году увеличился на 42,8 %, что соответствует излишне быстрому обновлению коллектива, в связи с чем работники не успевают полностью освоить трудовую деятельность, снижается качество и производительность труда. Это требует особых мер со стороны руководства и кадровой службы, совершенствование системы управления персоналом. Возможно, причины отмеченных негативных тенденций в движении кадров свидетельствуют о недостатках

системы управления персоналом на предприятии, и, в том числе, о недостаточной эффективности методов управления персоналом непосредственно в цехе.

Рассмотрев используемые в цехе № 563 методы управления персоналом, мы выявили основные проблемы в их реализации. Определено, что в цехе используется широкий спектр различных методов управления персоналом, однако многие методы используются мало или недостаточно, о чем свидетельствует некоторый «перекос» в сторону репрессивных мер воздействия. Однако, в цехе постоянно имеется недостаток персонала, возможно, использование таких методов неоправданно, поскольку значительные расходы в данном случае направляются на прием и обучение новых работников. Чтобы определить, насколько оправданы данные методы управления персоналом в цехе, нами были проанализированы причины неудовлетворенности работников, которые, в конечном итоге, приводят к увольнению работников и высокой текучести кадров. Для этого было проведено анкетирование работников цеха.

Полученные данные позволяют сделать выводы, относительно приоритетных причин неудовлетворенности коллектива цеха № 563 АО НПК «Уралвагонзавод». По данным исследования, в наибольшей степени неудовлетворенность у работников вызывает уровень повышения квалификации персонала, далее идет фактор неудовлетворенности оплатой труда, на третьем месте находятся факторы неудовлетворенности условиями труда и отношениями с руководством. Факторы удовлетворенности профессией и отношениями в коллективе выражены в меньшей степени. В ракурсе рассмотрения методов управления персоналом, можно выделить следующие проблемы:

1. Отсутствие позитивных механизмов реализации административных методов управления персоналом: в основном используются репрессивные меры – материальная ответственность в форме депремирования и штрафа, а также дисциплинарные санкции в форме

замечания, выговора, увольнения, которые не являются в цехе эффективными методами управления персоналом.

2. Отсутствие обратной связи по условиям труда в цехе.
3. Отсутствие механизма экономического стимулирования.

Результаты проведённого анализа свидетельствуют о необходимости совершенствования методов управления персоналом в цехе. Основными направлениями может стать внесение изменений в положение о премировании в цехе, организация обучения персонала и улучшение системы обратной связи при реализации социальных методов управления персоналом в цехе.

В связи с чем, необходимо разработать мероприятия по минимизации выявленных недостатков использования методов управления персоналом, которые позволят оптимизировать кадровую политику предприятия, повысить удовлетворенность работников цеха условиями труда, как следствие, повысить производительность труда работников, снизить уровень текучести кадров, что в конечном итоге увеличит прибыльность цеха 563 АО НПК «Уралвагонзавод».

ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЦЕХЕ № 563 АО НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД»

2.1 Разработка мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом в цехе № 563 АО НПК «Уралвагонзавод»

В целях совершенствования системы управления персоналом в цехе № 563 АО НПК «Уралвагонзавод» были выявлены проблемы в ее реализации.

1. Отсутствие позитивных механизмов реализации административных методов управления персоналом: в основном используются репрессивные меры – материальная ответственность в форме депремирования и штрафа, а также дисциплинарные санкции в форме замечания, выговора, увольнения, которые не являются в цехе эффективными методами управления персоналом.

2. Отсутствие обратной связи по условиям труда в цехе.

3. Отсутствие механизма экономического стимулирования.

Проблемы использования методов управления персоналом в цехе № 563 АО НПК «Уралвагонзавод», мероприятия, направленные на их совершенствование, сроки и затраты на данные мероприятия, а также ответственные за исполнение, представлены в таблице 10.

Таблица 10. Организационное обеспечение мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом в цехе № 563 АО НПК «Уралвагонзавод»

Проблема	Мероприятия	Сроки	Ответственный за исполнение	Стоимость (руб.)
1	2	3	4	5
Отсутствие позитивных механизмов реализации административных методов управления персоналом: в основном используются	Проведение обучения для руководителей	В течение года	Экономист по труду	35 000

репрессивные меры – материальная ответственность в форме депремирования и штрафа, а также				
---	--	--	--	--

Продолжение таблицы 10

1	2	3	4	5
дисциплинарные санкции в форме замечания, выговора, увольнения, которые не являются в цехе эффективными методами управления персоналом				
Отсутствие обратной связи по условиям труда в цехе	Организация собраний с трудовым коллективом (обсуждение планов и высказывание предложений)	В течение года	Линейные руководители	20 000
	Мониторинг удовлетворенности персонала условиями труда	Ежеквартально	Менеджер по кадрам	4000* 4= 16 000
Отсутствие механизма экономического стимулирования	Внесение изменений в положение о премировании	1 полугодие 2019 г.	Экономист по труду	4000

Ответственным за исполнение большинства предложенных мероприятий является экономист по труду, поскольку в его обязанности входит осуществление деятельности по совершенствованию организации труда, форм и систем заработной платы, стимулирования; составление планов социального развития коллектива подразделения; составление штатных расписаний, заявки на потребное количество работников; организация обучения персонала, координация работы по повышению квалификации сотрудников. При этом ответственный может делегировать часть обязанностей по реализации данных мероприятий на подчиненных, например, ознакомление с положением о поощрениях и наказаниях и новой системе премирования может осуществлять табельщик в свою смену, под контролем ответственного за исполнение. Менеджер по кадрам, в обязанности которого входит контроль над состоянием трудовой дисциплины и соблюдением правил внутреннего трудового распорядка [46]

также следит за исполнением мероприятий, направленных на совершенствование методов управления персоналом в цехе № 563 АО НПК «Уралвагонзавод».

Рассмотрим в отдельности предлагаемые меры по совершенствованию методов управления персоналом в цехе № 563 АО НПК «Уралвагонзавод».

Нами отмечены недостатки в реализации административных методов управления персоналом: отсутствие позитивных механизмов реализации административных методов управления персоналом. Необходимо увеличить долю использования позитивных методов управления персоналом. Для этого предлагается обучение состава руководства цеха по управлению персоналом.

Реализация данной задачи состоит из двух вариантов. Первый – это привлечение консультанта непосредственно на предприятие для проведения мероприятий по обучению: лекция, наглядная практическая работа, итоговая проверка знаний. Второй вариант – направление нескольких сотрудников предприятия из числа руководящего состава на курсы повышения квалификации с получением соответствующего документа (удостоверения, сертификата и т.п.) для последующего обучения оставшегося персонала своими силами.

В случае использования первого варианта обучения в цехе № 563 АО НПК «Уралвагонзавод» оплачивает одного специалиста учебного центра, с которым заключается договор на возмездное оказание услуг на 25 000 руб. Во втором случае в цехе АО НПК «Уралвагонзавод» направляет своих сотрудников непосредственно в учебный центр для прохождения обучения по 40 – часовой программе по теме «Повышение эффективности методов управления для промышленных предприятий» с итоговой проверкой знаний и допуском к обучению на рабочем месте. Стоимость курсов на одного специалиста 4 000 руб. Допустим, цех № 563 АО НПК «Уралвагонзавод» направляет на обучение заместителя директора по производству, начальника производства, пять мастеров производства и менеджера по персоналу. То есть стоимость учебы будет равна 35 000 руб.,

что дороже первого варианта. Однако, учитывая фактор текучести кадров, а также то, что руководящий состав, как правило, является постоянной рабочей силой, планируется направить вышеуказанных руководителей и специалистов в учебный центр для повышения квалификации.

Повышение квалификации персонала позволит обеспечить:

- повышение производительности труда;
- усиление моральных стимулов сотрудников и их более положительное отношение к работе;
- создание эффективного коллектива сотрудников как результат повышения персональной эффективности каждого;
- снижение текучести кадров;
- более рациональное использование ресурсов;
- повышение удовлетворенности от работы;
- увеличение прибыли и снижение издержек;
- повышение уровня лояльности сотрудников к компании;
- формирование эффективной команды;
- развитие корпоративной культуры [13, 16, 17, 39, 40].

Повышение квалификации персонала выступает предоставление возможности сотрудникам организации получения необходимых знаний и навыков для решения поставленных перед ними задач, повышения профессионального уровня и развития, необходимых в работе деловых качеств [38, с. 74]. План и бюджет обучения должны составляться и утверждаться ежегодно с учетом целей и задач, стоящих перед подразделениями и сотрудниками организации.

Нами также определена проблема отсутствия обратной связи по условиям труда в цехе.

В качестве корректирующих мероприятий предлагается организация собраний с трудовым коллективом (обсуждение планов и высказывание предложений), проведение мониторинга удовлетворенности условиями труда.

Рассмотрим пути совершенствования обратной связи по условиям труда в цехе, которые, в данном случае, будут являться эффективным методом управления персоналом, поскольку исследование показало высокий уровень неудовлетворенности данным фактором среди работников, что, в конечном итоге, приводит их к поиску другого места работы.

При анализе проблем в реализации в цехе методов управления персоналом нами выявлены недостатки в реализации социальных методов управления персоналом: неудовлетворенность отношениями с руководством. Работники отмечают отдаленность руководства от трудового коллектива, недостаточная реализация потребности в уважении со стороны руководства. Данная ситуация усугубляется использованием в качестве административных методов управления персоналом преимущественно репрессивных мер: замечание, выговор, увольнение. Выше рассмотрены предполагаемые коррективы в административных методах управления персоналом в цехе. Однако, следует уделить внимание и социальным методам управления.

Необходимо развивать линию социально-психологических методов управления персоналом в цехе, для чего планируется следующее мероприятие: организация собраний с трудовым коллективом (обсуждение планов и высказывание предложений). Таким образом, руководство станет ближе к трудовому коллективу, повысится удовлетворенность данным фактором.

Нами уже была отмечена значительная дистанцированность руководства от рядовых рабочих. Для улучшения ситуации, прежде всего, необходима организация собраний с трудовым коллективом (обсуждение планов и высказывание предложений). В целом, если человек высказывает свои мысли, опасения, претензии, рекомендации, открыто обсуждает их, то только это уже положительно влияет на психологический климат, не говоря уже о том, если к данным предложениям прислушиваются со стороны руководства. В любом случае, даже ясное и открытое обсуждение проблем, объяснение со стороны руководства, почему в данный момент нельзя реализовать

требования подчиненных, положительно влияет на настроения коллектива, препятствует возникновению скрытого недовольства и конфликтов. Многие люди также высоко ценят просто возможность высказаться. Кроме того, у работников могут быть и полезные для руководства идеи и решения по оптимизации и улучшению деятельности цеха. Затраты на реализацию данного мероприятия оцениваются стоимостью рабочего времени работников, проводящих собрание (работники цеха приходят на собрание добровольно в свободное от работы время). Собрания предполагается проводить по окончании рабочей смены. На собрании должны присутствовать представитель руководящего состава цеха, представитель кадровой службы и секретарь (для записи материалов собрания). Стоимость рабочего времени заместителей начальника цеха рассчитывается, исходя из средней заработной платы: $58\,000 / 20 \text{ смен} / 8 \text{ часов} = 362,5 \text{ руб./час}$, стоимость рабочего времени представителя кадровой службы: $40\,000 / 20 \text{ смен} / 8 \text{ часов} = 250 \text{ руб./час}$, стоимость рабочего времени секретаря: $20\,000 / 20 \text{ смен} / 8 \text{ часов} = 125 \text{ руб./час}$. С учетом оплаты сверхурочного рабочего времени указанных специалистов, на проведение одного собрания длительностью 1,5 часа будет затрачено 1660 руб. Предполагается проводить собрания ежемесячно, таким образом затраты составят 20 000 руб.

Работники в цехе № 563 АО НПК «Уралвагонзавод» желают, чтобы руководство оперативно реагировало на изменения в трудовом коллективе, руководство цеха, в свою очередь, понимает, что удовлетворенность персонала ведет к повышению производительности труда и снижению текучести кадров. Поэтому важно проводить мониторинг удовлетворенности персонала условиями труда. Мониторинг позволит осуществлять работу по предупреждению текучести кадров, повышению производительности труда.

Мониторинг представляет собой опрос работников в цехе № 563 АО НПК «Уралвагонзавод» с целью выявления соответствия желаемому результату или первоначальным предположениям. Периодическая оценка персонала в системе

мониторинга активизирует волевою личностную составляющую работников по актуальным для развития подразделения категориям [44, с. 78].

Для реализации данного мероприятия необходимо внести в должностные обязанности специалиста по кадрам следующие функции:

- проведение опроса персонала цеха;
- систематизация и обработка результатов опроса.

Мониторинг предполагается проводить ежеквартально, на проведение опроса и обработку результатов специалист затратит 4 часа. Исходя из стоимости рабочего времени менеджера по кадрам: 40 000 / 20 смен / 8 часов = 250 руб./час, однократное проведение мониторинга оценивается в 4 000 руб., затраты ежеквартальное проведение мониторинга составят 16 00 руб.

В проведенном исследовании выявилась проблема отсутствия механизма экономического стимулирования, в связи с чем у большого числа работников в цехе отмечается неудовлетворенность уровнем заработной платы. Для усиления и воздействия мотивационных факторов работников в цехе № 563 АО НПК «Уралвагонзавод» предлагается внесение изменений в положение о премировании.

В настоящее время используется система оплаты труда, которая состоит из обязательной части оплаты – оклада и премиального фонда к ней, который исчисляется в зависимости от трудового участия каждого работника в течение рабочего месяца. Основу для выплаты заработной платы работникам подразделений составляет фонд оплаты труда. Работникам ежемесячно выплачивается основной оклад, к которому добавляется премиальный фонд. Например, работник, который отработал полный месяц, не нарушал трудовую дисциплину и внес трудовой вклад в работу предприятия получит премию в размере 100 % от оклада. Те же, кто не отработал весь месяц полностью или нарушал трудовую дисциплину получают премию в размере от 30 % до 50 % от оклада. Предполагается, что таким образом, предприятие стимулирует работников на качественную работу, ежедневное посещение рабочего места и стимуляцию к труду, чтобы получить хорошую заработную

плату. Однако, просто присутствие на рабочем месте и отсутствие нарушений дисциплины не всегда достаточно эффективно влияют на эффективность трудовой деятельности, необходимо учитывать выполнение плана по производству, что более эффективно повысит производительность труда.

В цехе № 563 АО НПК «Уралвагонзавод» планируется изменить систему премирования. Вместо определения ежемесячной премии по итогам работы за месяц планируется выплачивать премию исходя из выполнения плана по производству. То есть, ежемесячно премия будет начисляться в зависимости от выполнения плана бригадами (нарушения трудовой дисциплины также будет учитываться). А вот отработка полного месяца и учет этого фактора при определении заработной платы не должна учитываться, поскольку не всегда положительно влияет на результаты труда. В случае, когда заработная плата работников зависит от отработки полного месяца, работники, даже в случае болезни, стараются не брать больничный и выходят на работу, при этом работая со сниженной производительностью труда, с высокой вероятностью заразить других работников, что негативно сказывается на эффективности работы. В случае болезни работник должен знать, что его заработная плата будет зависеть от результатов выполнения плана цехом и бригадой, поэтому эффективнее взять больничный лист и вызвать вместо отсутствующего работника замещающего его сменщика, тогда эффективность труда повысится. Дополнительных затрат данная система оплаты труда не потребует, требуется только внесение изменений в существующую систему.

Премии и надбавки будут выплачиваться по индивидуальным итогам работы и итогам работы бригады, в непосредственной зависимости от количества и качества произведенных работ. Ежемесячно в цехе устанавливается план производства на будущий месяц, условно равный 100% должностного оклада. При выполнении плана и его перевыполнении работнику будет выплачиваться 100% премии или премия с повышающим

коэффициентом, при невыполнении плана, сотрудникам выплачивается должностной оклад.

Также, при наличии у работника нарушения трудовой дисциплины или нарушения производственного процесса он будет лишаться права на получение премии за месяц, в котором он совершил проступок. При условии временной нетрудоспособности работника ему выплачивается премия, в зависимости от того, выполнен ли план по производству бригадой. Это дополнительно сплотит трудовой коллектив цеха.

Таким образом, при реализации данного мероприятия, каждый работник будет заинтересован в выполнении плана с целью получения большего вознаграждения, эффективность трудовой деятельности повысится, дополнительно сплотится коллектив бригад и смен. Так, например, премиальные выплаты бригадира будут находиться в непосредственной зависимости от качества работы любого работника под его руководством. Таким образом, будет улучшена работа персонала цеха как единой команды, так как от качества работы одного сотрудника будет зависеть и качество работы другого, и, в конечном итоге, премия по итогам месяца.

Затраты на внесение изменений в премиальную систему в цехе рассчитываются, исходя из стоимости рабочего времени специалиста: экономиста по труду, исходя из средней заработной платы: $40\,000 / 20 \text{ смен} / 8 \text{ часов} = 250 \text{ руб./час}$. Затратив 16 часов рабочего времени на внесение изменений в существующие документы, подписание и согласование с другими службами и начальством, ознакомление коллектива с изменениями (под роспись) расходы на данное мероприятие оцениваются в 4000 руб.

Таким образом, учет ряда условий, обеспечивающих оптимальное функционирование предприятия, включая удовлетворенность работников наличной ситуацией, в значительной степени может снизить неудовлетворенность персонала условиями труда, уменьшить текучесть кадров, повысить уровень производительности труда. По результатам мониторинга можно отслеживать, насколько эффективно принятые меры

повлияли на работников, какие проблемы остались нерешенными, какие методы управления персоналом в цехе подлежат дальнейшей коррекции.

2.2 Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом в цехе № 563 АО НПК «Уралвагонзавод»

Специфической особенностью управления персоналом сравнительно с другими функциональными видами менеджмента является то, что работа с людьми, связанная с трудоустройством, переводом или освобождением от работы, организацией оплаты труда, подготовкой и повышением квалификации, регулицией рабочего времени, созданием благоприятных условий труда, оцениванием персонала и тому подобное, требует четкой регламентации прав и обязанностей всех участников трудовых отношений [45]. Это достигается путем принятия соответствующих законодательных актов государственными органами власти и разработки нормативно–правовых и научно–методических документов (правил, положений, норм, инструкций, рекомендаций, характеристик и тому подобное) [45, 46].

В документах организационного и методического характера, а также в бумагах организационно-технического и технического плана разъясняется порядок каждой процедуры, связанной с реализацией методов управления персоналом в конкретном подразделении. При разработке нормативно-правовых документов, регламентирующих трудовую деятельность, руководствуются также нормативно-технической и технико-справочной документацией. В документы нормативно-методического плана входят нормативно-справочные выписки, нормы и правила, а также установленные требования, которые регламентируют деятельность в каждой сфере предприятия.

При реализации мероприятий, направленных на совершенствование методов управления персоналом в цехе № 563 АО НПК «Уралвагонзавод», необходимо ознакомиться с основными нормативно-правовыми источниками,

обеспечивающими данный процесс. Правовое регулирование системы управления персоналом состоит в использовании средств и форм юридического воздействия на органы и объекты управления персоналом с целью достижения эффективной деятельности организации. Оно включает разработку и применение методических документов в системе управления персоналом.

Нормативно-правовое обеспечение представляет собой обеспечение документами, устанавливающими нормы управления, правила и методы организации труда, необходимыми для нормальной организации трудовых процессов, ведение системы управления. К правовому обеспечению системы управления персоналом относятся все нормативно-правовые акты, регулирующие трудовые отношения [15].

В первую очередь, это трудовое законодательство Российской Федерации, а также нормативные акты смежных областей, например, пенсионное законодательство, нормативные акты о защите социальных и трудовых прав отдельных категорий граждан и т.д. Основными нормативно-правовыми актами федерального уровня в области трудовых отношений являются: Трудовой кодекс РФ, Федеральный закон «О коллективных договорах и соглашениях», Федеральный закон «О порядке разрешения коллективных трудовых споров», Федеральный закон «О профессиональных союзах, их правах и гарантиях их деятельности» и другие нормативно-правовые акты [1, 2].

Кроме того, трудовые отношения регулируются указами Президента РФ, постановлениями Правительства РФ, нормативно-правовыми актами субъектов федерации, а также актами местного самоуправления, содержащими нормы трудового права. При этом все перечисленные нормативно-правовые акты не должны противоречить Трудовому кодексу РФ.

На основе законодательных актов разрабатываются внутриорганизационные документы, создающие правовые условия для управления персоналом.

Внутриорганизационными документами, обеспечивающими процесс управления персоналом цеха № 563 АО НПК «Уралвагонзавод», являются:

- Устав АО «НПК Уралвагонзавод»;
- Кодекс социальной этики АО «НПК Уралвагонзавод»;
- Правила внутреннего распорядка АО «НПК Уралвагонзавод»;
- Положение о комитете по кадрам и вознаграждениям АО «НПК Уралвагонзавод»;
- Должностные инструкции;
- Трудовой договор (коллективный трудовой договор);
- Положения, приказы руководства (начальника цеха) по цеху № 563 АО НПК «Уралвагонзавод».

Функции правового обеспечения на уровне организации выполняются руководителем организации, руководителем и сотрудниками кадровой службы, юридической службой. Таким образом, нормативно-правовое обеспечение состоит из нормативно-правовых актов федерального, регионального и внутриорганизационного уровня. При этом ключевыми в данном случае, являются локальные нормативные акты, т.к. они призваны конкретизировать управление организационной культурой подразделения с учетом ее специфики. Вместе с тем, данные нормативные акты не должны противоречить актам более высокого уровня, а также другим внутриорганизационным актам АО «НПК Уралвагонзавод» [48].

Нормативно-правовое сопровождение предложенных мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом цеха № 563 должно быть обеспечено соответствующими локальными актами, регламентирующими данный процесс, которые представлены в таблице 11.

Таблица 11. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию методов управления цеха № 563

Мероприятия	Нормативно-правовое обеспечение
Проведение корпоративного обучения	Обеспечено действующим Кодексом корпоративного управления, Положением о

	корпоративном обучении
Внесение изменений в положение о премировании	Приказ о внесении изменений в Положение о премировании. В Положении изменить раздел о принципах премирования, основаниях премирования и поощрения
Организация собраний с трудовым коллективом (обсуждение планов и высказывание предложений)	Обеспечено действующим Кодексом социальной этики и Правилами внутреннего распорядка, дополнить локальными актами руководителя цеха
Мониторинг удовлетворенности персонала условиями труда	Обеспечено действующим Уставом, дополнить локальными актами руководителя цеха

Таким образом, большинство предлагаемых мероприятий обеспечено действующими на предприятии локальными актами: действующим Уставом АО «НПК Уралвагонзавод», действующим Кодексом социальной этики, Кодексом корпоративного управления, Положением о комитете по кадрам и вознаграждениям АО «НПК Уралвагонзавод». Данные нормативные акты необходимо уточнить и дополнить локальными актами руководителя цеха, касаясь конкретных мер совершенствования методов управления персоналом в цехе. Для практического применения предложенных мероприятий необходимо их правовое обеспечение, то есть разработка нормативных локальных документов.

2.3 Социально-экономическая эффективность разработанных мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом в цехе № 563 АО НПК «Уралвагонзавод»

Мы определили, что повышение эффективности методов управления персоналом в цехе № 563 АО НПК «Уралвагонзавод» будет достигаться при помощи реализации следующих мероприятий:

1. Проведение обучения для руководителей.
2. Организация собраний с трудовым коллективом (обсуждение планов и высказывание предложений), Мониторинг удовлетворенности персонала условиями труда.
3. Внесение изменений в положение о премировании.

Экономический эффект от предложенных мероприятий рассчитывается исходя из снижения затрат на подбор персонала на 40 % (снижение текучести кадров) и повышения производительности труда.

Планируется, что производительность труда за 2019 год с учетом внедрения мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом, включая улучшение условий труда и повышения квалификации, увеличится на 3%. Объем производства в цехе за 2018 г. составил 44478,4 тыс. руб., производительность труда: 1059 тыс. руб., (за 2017 год рост составил 1,3 %) при увеличении производительности труда в 2019 году на 3 % данный показатель составит:

$$1\ 059 \text{ тыс. руб.} \cdot 3\% = 31,77 \text{ тыс. руб. (3 млн.177 тысяч рублей)}$$

Общий экономический эффект от предложенных мероприятий представлен в таблице 12.

Таблица 12. Экономический и социальный эффект от проектных мероприятий

№ п/п	Мероприятие	Затраты на реализацию мероприятий, руб.	Эффект от предложенных мероприятий	
			Экономический, руб.	Сопутствующий эффект
1.	Проведение корпоративного обучения	35 000	Достигается общий экономический эффект, выражающийся в росте производительности труда При повышении производительности труда на 3 % эффект составит: 3 177 000	- повышение удовлетворенности персонала от реализации административных методов управления персоналом; - снижение психологической напряженности, создание благоприятного психологического климата в коллективе; - повышение удовлетворенности от факторов карьерного и профессионального роста в цехе; - сокращение затрат и повышение производительности труда;

2.	Организация собраний с трудовым коллективом (обсуждение планов и высказывание предложений)	20 000		- повышение удовлетворенности работников условиями труда; - увеличение удовлетворенности персонала от общения с начальством
3.	Мониторинг удовлетворенности персонала условиями труда	16 000		- своевременное отслеживание и коррекция результатов
4.	Внесение коррективов в структуру оплаты труда, изменение принципов премирования	4000	При снижении затрат на подбор персонала на 40 % эффект составит: 180 000	- повышение производительности труда; - повышение заинтересованности работников в результате труда; - уменьшение увольняющихся по собственному желанию; - сокращение расходов на поиск и подбор персонала
ИТОГО:		75 000	3 357 000	

Рассматривая экономическую эффективность внедрения вышеуказанных мероприятий в цехе № 563 АО НПК «Уралвагонзавод», можно предположить, что цех сможет увеличить свою прибыль на 3 182 тыс. руб. за счет роста производительности труда на 3 % и снижения затрат на поиск, отбор и адаптацию новых работников, что позволит направить часть средств на премирование работников и дальнейшее совершенствование системы управления персоналом.

Таким образом, при относительно невысоких затратах на внедрение мероприятий, прогнозируемая экономическая и социальная эффективность доказывает их целесообразность.

Выводы по второй главе

В целях совершенствования системы управления персоналом в цехе № 563 АО НПК «Уралвагонзавод» были выявлены проблемы в ее реализации.

1. Отсутствие позитивных механизмов реализации административных методов управления персоналом: в основном используются репрессивные меры – материальная ответственность в форме депремирования и штрафа, а также дисциплинарные санкции в форме замечания, выговора, увольнения, которые не являются в цехе эффективными методами управления персоналом.

2. Отсутствие обратной связи по условиям труда в цехе.

3. Отсутствие механизма экономического стимулирования.

Проблемы использования методов управления персоналом в цехе № 563 АО НПК «Уралвагонзавод», мероприятия, направленные на их совершенствование, сроки и затраты на данные мероприятия,

В целях повышения эффективности управления персоналом в цехе № 563 АО НПК «Уралвагонзавод» был предложен ряд мероприятий, направленных на совершенствование методов управления персоналом:

1. Проведение обучения для руководителей по использованию позитивных механизмов реализации административных методов управления персоналом.

2. Организация собраний с трудовым коллективом (обсуждение планов и высказывание предложений), мониторинг удовлетворенности персонала условиями труда

3. Внесение изменений в положение о премировании.

Большинство предлагаемых мероприятий обеспечено действующими на предприятии локальными актами: действующим Уставом АО «НПК Уралвагонзавод», действующим Кодексом социальной этики, Кодексом корпоративного управления, Положением о комитете по кадрам и вознаграждениям АО «НПК Уралвагонзавод». Для практического

применения предложенных мероприятий необходимо уточнить и дополнить данные нормативные акты локальными актами руководителя цеха, касаясь конкретных мер совершенствования методов управления персоналом в цехе.

Рассматривая экономическую эффективность внедрения вышеуказанных мероприятий в цехе № 563 АО НПК «Уралвагонзавод», можно предположить, что цех сможет увеличить свою прибыль на 3 182 тыс. руб. за счет роста производительности труда на 3 % и снижения затрат на поиск, отбор и адаптацию новых работников, что позволит направить часть средств на премирование работников и дальнейшее совершенствование системы управления персоналом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, исследование, проведенное в данной работе, позволило сделать следующие выводы.

АО «НПК «Уралвагонзавод» является стабильно функционирующим предприятием, несмотря на то, что в последний год отмечаются негативные финансовые показатели, в целом предприятие имеет большой запас экономической прочности и занимает лидирующие позиции в отечественном машиностроении. Литейный цех № 563 относится к группе основных цехов, где изготавливаются детали рамы, балки и автосцепки, цех оснащен современным автоматизированным оборудованием.

При расчете и анализе динамики по приему и выбытию персонала цеха выявились следующие тенденции: увеличение коэффициента выбытия кадров, снижение коэффициента постоянства кадров, высокий коэффициент текучести кадров. Это требует особых мер со стороны руководства и кадровой службы, совершенствование системы управления персоналом. Возможно, причины отмеченных негативных тенденций в движении кадров свидетельствуют о недостатках системы управления персоналом на предприятии, и, в том числе, о недостаточной эффективности методов управления персоналом непосредственно в цехе.

Рассмотрев используемые в цехе № 563 методы управления персоналом, мы выявили основные их недостатки. Определено, что в цехе используется широкий спектр различных методов управления персоналом, однако многие методы используются мало или недостаточно, о чем свидетельствует некоторый «перекос» в сторону репрессивных мер воздействия. Однако, в цехе постоянно имеется недостаток персонала, возможно, использование таких методов неоправданно, поскольку значительные расходы в данном случае направляются на прием и обучение новых работников.

Было проведено анкетирование работников цеха, полученные данные позволяют сделать выводы, относительно приоритетных причин неудовлетворенности коллектива цеха № 563 АО НПК «Уралвагонзавод». В

ракурсе рассмотрения методов управления персоналом, можно выделить следующие проблемы:

1. Отсутствие позитивных механизмов реализации административных методов управления персоналом: в основном используются репрессивные меры – материальная ответственность в форме депремирования и штрафа, а также дисциплинарные санкции в форме замечания, выговора, увольнения, которые не являются в цехе эффективными методами управления персоналом.
2. Отсутствие обратной связи по условиям труда в цехе.
3. Отсутствие механизма экономического стимулирования.

Результаты проведённого анализа свидетельствуют о необходимости разработки мероприятий по минимизации выявленных недостатков использования методов управления персоналом, которые позволят оптимизировать кадровую политику предприятия, повысить удовлетворенность работников цеха условиями труда, как следствие, повысить производительность труда работников, снизить уровень текучести кадров, что в конечном итоге увеличит прибыльность цеха 563 АО НПК «Уралвагонзавод». В связи с чем был разработан комплекс мер, направленных на совершенствование методов управления персоналом в цехе 563 АО НПК «Уралвагонзавод».

Экономическая эффективность внедрения вышеуказанных мероприятий в цехе № 563 АО НПК «Уралвагонзавод», составит 3 182 тыс. руб. за счет роста производительности труда на 3 % и снижения затрат на поиск, отбор и адаптацию новых работников, кроме того, использование данных мер позволит добиться пролонгированного положительного социального эффекта.

ГЛОССАРИЙ

<p>Кадры управления</p>	<p>— часть кадров, занятая управленческой деятельностью в силу своего формального положения в организационной структуре управления, т. е. работники, профессионально участвующие в подготовке и принятии управленческих решений и входящие в аппарат управления. По характеру труда в составе управленческих кадров принято выделять следующие категории работников: руководители, специалисты, вспомогательный персонал (технические исполнители). Такая классификация связана с их ролью в основном управленческом процессе — принятии и реализации решений. Руководители имеют полномочия и обязанность принимать решения, руководить процессом их реализации. Специалисты готовят варианты решений и участвуют в их реализации. Вспомогательный персонал занимается сбором, предварительной обработкой и подготовкой информации, документов и т. п. для руководителей и специалистов.</p>	<p>Алавердов А. Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А. Р. Алавердов, Е. О. Куроедова, О. В. Нестерова. — М.: МФПУ Синергия, 2013. — 192 с.</p>
<p>Карьера (от итал. <i>carriera</i>)</p>	<p>— бег, жизненный путь, поприще и лат. <i>carthus</i> — телега, повозка) — быстрое и успешное продвижение в области общественно-политической, научной, производственной, служебной или какой-либо другой деятельности; 2) достижение известности, славы или материальной выгоды за счет собственных усилий, максимального использования своих способностей, профессионального мастерства и личностных качеств. Планирование к. — одно из</p>	<p>Егоршин А.П. Основы управления персоналом: Учебное пособие / А. П. Егоршин. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. — 352 с.</p>

	важных направлений в работе с персоналом предприятия, фирмы, организации.	
Карьеризм	— принцип поведения, в соответствии с которым на первом плане оказывается забота о личном успехе, о продвижении по службе любой ценой и с помощью любых средств. Это проявление крайнего индивидуализма и эгоизма в служебной деятельности, которое в конечном счете всегда связано с равнодушием к людям и делу, неотделимо от беспринципности и угодничества перед начальством, "сильными мира сего".	Алавердов А. Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А. Р. Алавердов, Е. О. Куроедова, О. В. Нестерова. — М.: МФПУ Синергия, 2013. — 192 с.
Квалификация	(от лат. qualis — какой по качеству и facio — делаю) — степень и вид профессиональной обученности (подготовленности) индивида, наличие у него знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения им определенной работы.	Егоршин А. П. Основы управления персоналом: Учебное пособие / А. П. Егоршин. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. — 352 с.
Коллективный договор	— соглашение трудящихся в лице профсоюзного комитета с администрацией предприятия, по которому работник обязуется выполнять работу по определенной специальности, квалификации или должности с подчинением внутреннему распорядку при условии выплаты ему заработной платы и обеспечения условий труда, предусмотренных коллективным договором и соглашением сторон.	Егоршин А. П. Основы управления персоналом: Учебное пособие / А. П. Егоршин. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. — 352 с.
Конкурсный отбор персонала	— одно из направлений кадрового менеджмента; — технологический этап конкурса, процесс оценивания кандидатов на замещение вакантных должностей с помощью соответствующего инструментария. В настоящее время наиболее распространена балльная система оценки профессиональных и личностных качеств соискателей.	Алавердов А. Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А. Р. Алавердов, Е. О. Куроедова, О. В. Нестерова. — М.: МФПУ Синергия, 2013. — 192 с.

	Используется следующая совокупность (комплекс) социальных технологий: собеседование; тестирование; оценка по проектам, рефератам и программам; анкетирование; групповые экспертные оценки; матричный метод; метод групповых дискуссий; деловые и ролевые игры. Для проведения к. о. п. и конкурса в целом образуется конкурсная комиссия в составе председателя, секретаря, членов комиссии, в том числе независимых экспертов (психологов, юристов и др.). В случае необходимости комиссия дополнительно привлекает соответствующих специалистов и технических исполнителей. К. о. п. осуществляется по стандартной программе и стандартизованным методикам, гарантирующим равные условия для всех участников конкурса, объективность оценки. После всестороннего и объективного анализа результатов оценивания и подсчета набранных баллов конкурсная комиссия принимает решение о том, кто из кандидатов выдержал конкурс.	
Контроль исполнения	— непосредственная проверка и регулирование хода исполнения приказа или распоряжения, учет и анализ результатов исполнения контролируемых документов в установленные сроки. Сроки исполнения могут быть типовыми и индивидуальными.	Алавердов А. Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А. Р. Алавердов, Е. О. Куроедова, О. В. Нестерова. — М.: МФПУ Синергия, 2013. — 192 с.
Конфликт	— отсутствие согласия между двумя и более сторонами (лицами или группами) в результате несоответствия между действительным и желаемым состояниями некоторого рассматриваемого объекта, ситуации, проблемы.	Базаров Т. Ю. Управление персоналом организации. Учебник для вузов. — М.: Экономика и финансы. 2018. — 421 с.
Менеджер	— наемный профессиональный управляющий, член руководящего состава фирмы, предприятия, банка, обладающий	Алавердов А. Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А. Р. Алавердов, Е. О.

	исполнительной властью и не являющийся владельцем компании.	Куроедова, О. В. Нестерова. — М.: МФПУ Синергия, 2013. — 192 с.
Менеджмент	— управление производством на базе применения современных методов, форм, принципов и структур управления для достижения поставленных целей (повышения эффективности производства, увеличения прибыли и т. п.).	Базаров Т. Ю. Управление персоналом организации. Учебник для вузов. — М.: Экономика и финансы. 2018. — 421 с.
Мотивация	— система взаимосвязанных и взаимообусловленных факторов, являющихся побудительной причиной, поводом к деятельности, направленной на достижение индивидуальных и общих целей организации. Мотивы делятся на внешние и внутренние. Мотив считается внешним, если основной причиной является получение чего-либо за пределами выполняемой деятельности; внутренним — если человек получает удовлетворение непосредственно от самой деятельности.	Базаров Т. Ю. Управление персоналом организации. Учебник для вузов. — М.: Экономика и финансы. 2018. — 421 с.
Персонал управления	— совокупность работников, объединенных в специализированные службы и подразделения, на которые возложено выполнение функций управления. В зависимости от функциональной роли в процессе управления выделяют три основные категории персонала управления: руководители (принимают управленческие решения по важнейшим вопросам деятельности персонала управления), специалисты (выполняют функции подготовки и разработки управленческих решений) и служащие (осуществляют информационное обеспечение персонала управления).	Базаров Т. Ю. Управление персоналом организации. Учебник для вузов. — М.: Экономика и финансы. 2018. — 421 с.
Набор кадров	— процедуры выбора и назначения, которые связаны с вовлечением в сферу управления или производственную сферу	Алавердов А. Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А. Р. Алавердов, Е. О.

	<p>работников со стороны, ранее не работавших на предприятии или в организации, и по своей квалификации, уровню знаний и практическим навыкам отвечающих требованиям, предъявляемым к кандидатам на вакантную должность.</p>	<p>Куроедова, О. В. Нестерова. — М.: МФПУ Синергия, 2013. — 192 с.</p>
Норма управляемости	<p>— регламентированная численность работников, которой в данных конкретных условиях может руководить один человек. Организационная структура — логическое соотношение исполнительных и управленческих звеньев с учетом их правовых и экономических отношений, форм разделения и кооперации труда.</p>	<p>Базаров Т. Ю. Управление персоналом организации. Учебник для вузов. — М.: Экономика и финансы. 2018. — 421 с.</p>
Подбор кадров	<p>— составная часть кадровой работы в организации, выполняемой на основе общих и конкретных требований, предъявляемых к кандидатам на занятие вакантной должности; предполагает оценку всех имеющихся кандидатов на вакантную должность, на базе которой принимается решение по выбору одного из них. Подбор, как правило, осуществляется в рамках проведения набора, выдвижения или ротации кадров.</p>	<p>Базаров Т. Ю. Управление персоналом организации. Учебник для вузов. — М.: Экономика и финансы. 2018. — 421 с.</p>
Приказ	<p>— правовой акт, издаваемый единолично руководителем учреждения; является формой доведения до исполнителей наиболее важных решений. В зависимости от содержания различаются приказы по личному составу (по кадрам) и по вопросам общей деятельности. Текст приказа состоит из двух частей: вводной (излагаются основания для издания документа) и распорядительной (содержит конкретные задания, мероприятия с указанием исполнителей и сроков исполнения).</p>	<p>Алавердов А. Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А. Р. Алавердов, Е. О. Куроедова, О. В. Нестерова. — М.: МФПУ Синергия, 2013. — 192 с.</p>
Профессионально-	<p>— процесс перемещения</p>	<p>Векслер А. Связи с</p>

квалификационная мобильность кадров	работников между профессиональными и квалификационными группами в результате приобретения производственного опыта, знаний, навыков и умений. Перемещение между квалификационными группами представляет собой переход из групп рабочих малоквалифицированного труда в группу квалифицированного, затем высококвалифицированного труда.	общественностью для бизнеса / А. Векслер. - Н. Новгород: Издательский центр агентства «PR-эксперт», 2013. — 204 с.
Рабочее место руководителя	— место приложения труда, оснащенное соответствующим оборудованием, средствами оргтехники и другими принадлежностями, необходимыми для наиболее эффективного выполнения возложенных обязанностей. Оборудуется в отдельном кабинете и, как правило, состоит из трех функциональных зон: рабочей, зоны совещаний, зоны отдыха.	Бизюкова И. В. Кадры управления: подбор и оценка; учебное пособие. — М.: Экономика, 2018. — 298 с.
Распоряжение	— правовой акт, издаваемый единолично руководителем учреждения; является формой доведения оперативных вопросов до исполнителей. Как правило, имеет ограниченный срок действия и касается узкого круга должностных лиц.	Векслер А. Связи с общественностью для бизнеса / А. Векслер. — Н. Новгород: Издательский центр агентства «PR-эксперт», 2013. — 204 с.
Резерв на выдвижение	— группа работников, работающих в данном трудовом коллективе, каждый из которых по результатам деятельности зарекомендовал себя как способный и заслуживающий дальнейшего продвижения по служебной лестнице руководитель. Эта группа — основной источник пополнения руководящих кадров предприятия.	Бизюкова И. В. Кадры управления: подбор и оценка; учебное пособие. — М.: Экономика, 2018. — 298 с.
Ротация кадров	— процедура назначения, в рамках которой место работы и должность конкретного работника могут меняться по	Александрова Н. А., Васильцова Л. И., Воронин Б. А., Набоков В. И. Управление персоналом

	горизонтали при повышении им своей квалификации (например, повышение разряда или категории).	организации: учебник для бакалавров / Н. А. Александрова, Л. И. Васильцова, Б. А. Воронин, В. И. Набоков. — Екатеринбург: Урал. аграр. изд.-во, 2013. — 372 с.
Руководство персоналом	— влияние, оказываемое конкретным руководителем на отдельных работников и на группу работников, побуждающее выполнять их полученные задания и работать для достижения поставленных целей.	Алавердов А. Р. Управление человеческими ресурсами организации. Синергия – Москва, 2012. – 656 с.
Совещание	— коллегиальная форма подготовки управленческого решения. Проводится с целью достижения согласованного коллективного решения или информирования его участников по конкретным вопросам деятельности структурного подразделения, учреждения и т. п.	Алавердов А. Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А. Р. Алавердов, Е. О. Куроедова, О. В. Нестерова. — М.: МФПУ Синергия, 2013. — 192 с.
Совместительство	— выполнение работником помимо своей основной другой регулярной оплачиваемой работы на условиях трудового договора в свободное от основной работы время.	Александрова Н. А., Васильцова Л. И., Воронин Б. А., Набоков В. И. Управление персоналом организации: учебник для бакалавров / Н. А. Александрова, Л. И. Васильцова, Б. А. Воронин, В. И. Набоков. Екатеринбург: Урал. аграр. изд.-во, 2013. — 372 с.
Стабильность кадров	— постоянство состава работников предприятия, обусловленное совпадением общественных и личных интересов. Стабильность производственного коллектива предполагает длительную совместную работу его членов. К числу стабильных кадров принято относить работников, которые трудятся на предприятии свыше трех лет. В стабильных трудовых коллективах возникают устойчивые внутрипроизводственные связи, формируются высококвалифицированные кадры, что обеспечивает эффективную	Алавердов А. Р. Управление человеческими ресурсами организации. — М.: Синергия. — 2012. — 656 с.

	работу предприятия.	
Стиль руководства	— совокупность наиболее характерных и устойчивых методов решения типовых управленческих задач и выработки соответствующих решений с учетом особенностей взаимодействия должностных лиц, подчиненных данному руководителю. Определяется особенностями властно-распорядительных отношений руководителя и членов коллектива по поводу подготовки, принятия и реализации управленческого решения. Различают три типа стилей руководства: демократический (коллегиальный), директивный (авторитарный, единоличный) и попустительствующий (либеральный, анархический).	Алавердов А. Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А. Р. Алавердов, Е. О. Куроедова, О. В. Нестерова. — М.: МФПУ Синергия, 2013. — 192 с.
Структура личности работника	— сочетание индивидуально-психологических и общественно-политических качеств личности, проявляемых через отношение работника к явлениям и событиям во внешнем окружении, а также через своеобразие реализации его внутренних психологических функций (памяти, воображения и т. п.).	Алавердов А. Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А. Р. Алавердов, Е. О. Куроедова, О. В. Нестерова. — М.: МФПУ Синергия, 2013. — 192 с.
Структура управления	— состав управленческих звеньев и должностных лиц с учетом разделения сфер их деятельности, прав и ответственности, подчиненности и взаимодействия.	Бизюкова И. В. Кадры управления: подбор и оценка; учебное пособие. — М.: Экономика, 2018. — 298 с.
Текучесть кадров	— форма перераспределения рабочей силы, характеризующаяся процессом неорганизованного перемещения работников из одних предприятий на другие. Формами текущесть кадров являются увольнения работников по собственному желанию в случае смены места работы, увольнения за нарушения трудовой дисциплины. В основе текущесть кадров лежат факторы объективные (условия и организация труда, бытовые	Александрова Н. А., Васильцова Л. И., Воронин Б. А., Набоков В. И. Управление персоналом организации: учебник для бакалавров / Н. А. Александрова, Л. И. Васильцова, Б. А. Воронин, В. И. Набоков. Екатеринбург: Урал. аграр. изд.-во, 2013. — 372 с.

	условия и т. д.) и личные (пол, возраст, семейное положение, размер заработной платы и т. д.). Причины текучести — конкретные комбинации объективных и личных факторов.	
Техника управления	— совокупность операций, процессов и процедур управленческого труда, выполняемых формализованно на основе существующих правил и инструкций с использованием средств оргтехники и вычислительной техники, способствующих повышению производительности труда руководителя.	Алавердов А. Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А. Р. Алавердов, Е. О. Куроедова, О. В. Нестерова. — М.: МФПУ Синергия, 2013. — 192 с.
Технология управления	— совокупность приемов выполнения управленческих работ с целью установления рациональной схемы взаимодействия линейных и функциональных органов управления, структурных подразделений, других звеньев управления. Характеризуется процессами движения и обработки информации в системе управления.	Бизюкова И. В. Кадры управления: подбор и оценка; учебное пособие. — М.: Экономика, 2018. — 298 с.
Трудовая карьера	— процесс трудовых перемещений для каждого отдельного работника. Может быть стабильной — в пределах одного рабочего места — и динамичной — со сменой рабочих мест. Карьера бывает горизонтальной (повышение квалификации по одной специальности), вертикальной (продвижение работника строится по должностному признаку) и ступенчатой (объединяет горизонтальное и вертикальное продвижения). Трудовая карьера работника зависит от образования, квалификации, стажа работы, места рождения, социальной активности.	Бизюкова И. В. Кадры управления: подбор и оценка; учебное пособие. — М.: Экономика, 2018. — 298 с.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6–ФКЗ, от 30.12.2008; № 7–ФКЗ, от 05.02.2014; № 2 –ФКЗ, от 21.07.2014; № 11 –ФКЗ) // Собрание законодательства РФ. 04.08.2014. [Текст]. — № 31. — Ст. 4398.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 г. № 197–ФЗ (ред. от 28.12.2013) // Собрание законодательства РФ. 07.01.2002г. — № 1 (ч. 1). — ст. 3.
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 г. №51–ФЗ (ред. от 02.11.2013) // Собрание законодательства РФ, 05.12.1994. — № 32. — ст. 3301.
4. Алавердов, А. Р. Управление персоналом [Текст] / А. Р. Алавердов. — М.: Маркет ДС, 2009. — 304 с.
5. Алавердов А. Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А. Р. Алавердов, Е. О. Куроедова, О. В. Нестерова [Текст]. — М.: МФПУ Синергия, 2013. — 192 с.
6. Александрова Н. А., Васильцова Л. И., Воронин Б. А., Набоков В. И. Управление персоналом организации: учебник для бакалавров [Текст] / Н. А. Александрова, Л. И. Васильцова, Б. А. Воронин, В. И. Набоков. Екатеринбург: Урал. аграр. изд.-во, 2013. — 372 с.
7. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом: учеб. для вузов [Текст] / Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. — М.: ЮНИТИ, 2012. — 560 с.
8. Белецкий, Н. П. Менеджмент. Деловая карьера [Текст] / Н. П. Белецкий. — М.: Выш. шк., 2011. — 302 с.
9. Бизюкова И. В. Кадры управления: подбор и оценка. Учебное пособие [Текст] / И. В. Бизюкова. — М.: Экономика, 2018. — 298 с.
10. Бухалков, М. И. Управление персоналом: учебник для студентов ВУЗов [Текст] / М. И. Бухалков. — М.: Инфра—М, 2009. — 400 с.

11. Василенко, Л. А. Рынок информационных услуг: Учебное пособие для студентов ВУЗов [Текст] / Л. А. Василенко. — М.: РАГС, 2009. — 200 с.
12. Векслер А. Связи с общественностью для бизнеса / А. Векслер. — Н. Новгород: Издательский центр агентства «PR-эксперт», 2013. — 204 с.
13. Веснин, В. Р. Менеджмент: учеб. для студентов вузов по спец. «Менеджмент орг.» [Текст] / В. Р. Веснин. — М.: Проспект, 2009. — 512 с.
14. Герчиков, В. И. Трудовая мотивация: содержание, диагностика, управление [Текст] / В. И. Герчиков // Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование / Под ред. В. В. Щербины. — М.: Независимый институт гражданского общества, 2004. — С. 212 – 230.
15. Глазов, М. М. Управление персоналом: анализ и диагностика персонал – менеджмента [Текст] / М. М. Глазов. — М.: Андреевский, 2007. — 251 с.
16. Гольдштейн, Г. Я. Основы менеджмента [Текст] / Г. Я. Гольдштейн. — Таганрог: ТРТУ, 2009. — 210 с.
17. Девятковская, И. В. Управление персоналом: планирование деловой карьеры: учебно-метод. пособие [Текст] / И. В. Девятковская, Э. Э. Сыманюк. — Екатеринбург: Уральский гос. пед. ун-т, 2007. — 133 с.
18. Долгов, А. И. Теория организации: учебное пособие 3-е изд., стереотип [Текст] / А. И. Долгов. — М.: Флинта, 2015. — 114 с.
19. Дряхлов, Н. И. Социология труда: учебник [Текст] / Н. И. Дряхлова, А. И. Кравченко, В. В. Щербин. — М.: Изд-во Моск. ун-та, 2008. — 341 с.
20. Дуракова, И. Б. Теория управления персоналом: Учеб. пособие для студентов [Текст] / И. Б. Дуракова, О. А. Родин, С. М. Талтынов. — Воронеж.: Изд-во ВГУ, 2009. — 187 с.
21. Егоршин, А. П. Система оплаты труда персонала предприятия [Текст] / А. П. Егоршин, Ю. Н. Хрисанов. — Н. Новгород: НИМБ, 2005. — 87 с.
22. Згонник, Л. В. Организационное поведение [Текст]: учебник для студентов вузов / Л. В. Згонник. — М.: Дашков и К °, 2012. — 230 с.

23. Здравомыслов, А. Г. Человек и его работа (социологическое исследование) [Текст] / А. Г. Здравомыслов, В. П. Рожин, В. А. Ядов. — М.: Мысль, 1967. — 113 с.
24. Златин, П. А. Социология и психология труда. Часть 1. [Текст] / П. А. Златин. — М.: МГИУ, 2008. — 323 с.
25. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом: учебник [Текст] / А. Я. Кибанов. — М.: КНОРУС, 2010. — 416 с.
26. Кочеткова, А. И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование. Учебное пособие [Текст]. — 3-е изд. — М.: Дело, 2014. — 944 с.
27. Кравченко, А. И. История менеджмента: Учеб. пособие для студентов вузов [Текст] / А. И. Кравченко. — М.: Академический Проект, 2012. — 352 с.
28. Кузнецов, Б. Т. Финансовый менеджмент. Учебное пособие [Текст] / Б. Т. Кузнецов. — М.: Юнити-Дана, 2012. — 416 с.
29. Лукашевич, В. В. Основы управления персоналом: учеб. пособие для студентов ВУЗов [Текст] / В. В. Лукашевич. — М.: КНОРУС, 2008. — 240 с.
30. Лукичёва, Л. И. Управление организацией [Текст] / под ред. Анискина Ю. П. 3-е изд., стер. — М.: 2014. — 360 с.
31. Лялин, А. М. Теория менеджмента [Текст] / А. М. Лялин. — СПб.: Питер, 2009. — 464 с.
32. Макарова, И. К. Управление персоналом: учебник [Текст] / И. К. Макарова. — М.: Юриспруденция, 2012. — 223 с.
33. Маринко, Г. И. Управленческий консалтинг: учеб. пособие для студентов [Текст] / Г. И. Маринко. — М.: ИНФРА-М, 2009. — 381 с.
34. Мертон, Р. Социальная структура и аномия [Текст] / Р. Мертон. — Москва: 1966. — 349 с.
35. Ползунова, Н. Н. Исследование систем управления (диагностика): учеб. пособие [Текст] / Н. Н. Ползунова, В. Н. Краев. — М.: Акад. Проект, 2016. — 240 с.

36. Посадский, А. П. Основы консалтинга: Пособие для преподавателей экон. и бизнес-дисциплин [Текст] / А. П. Посадский. — М.: ГУ ВШЭ, 2009. — 238 с.
37. Синякова, М. Г. Теория организации: учебно-методический комплекс для студентов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом» [Текст] / М. Г. Синякова. — Екатеринбург: Уральский гос. пед. ун-т., 2007. — 179 с.
38. Синякова, М. Г. Основы управленческого консультирования: учебное пособие [Текст] / М. Г. Синякова, Э. Э. Сыманюк, А. А. Печеркина, Л. Ю. Шемятихина. — Ростов н/Д.: Феникс, 2015. — 397 с.
39. Соломанидина, Т. О. Мотивация трудовой деятельности персонала. [Текст] / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. — М.: Управление персоналом, 2005. — 167 с.
40. Спивак, В. А. Концепция развивающего управления персоналом [Текст] / В. А. Спивак // Управление развитием персонала. — М., 2006. — № 3. — С. 52–61.
41. Токмакова Н. О. Основы управленческого консультирования: Учебно-практическое пособие [Текст] / Н. О. Токмакова. — Московский государственный университет экономики, статистики и информатики. — М., 2006. — 240 с.
42. Шекшня, С. В. Управление персоналом современной организации: учебно – практическое пособие [Текст] / С. В. Шекшня. — 5-е изд., перераб. и доп.— М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2009. — 368 с.
43. Шемятихина, Л. Ю. Менеджмент и экономика образования: учеб. пособие [Текст] / Л. Ю Шемятихина, Е. Е Лагутина. — Ростов н/Д: Феникс, 2016. — 442 с.
44. Щербина, В. В. Развитие деловых организаций: Теоретические модели и проблемы практического применения [Текст] / В. В. Щербина. — М.: СПб.: Питер, 2010. — 221 с.

Ресурсы удаленного доступа

45. Hr-life. Все из жизни Hr-менеджера [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <<http://www.hr-life.ru>> (дата обращения: 02.12.2018).
46. Hr-журнал [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <<http://www.hr-journal.ru>> (дата обращения: 14.03.2018).
47. Hr-портал. Сообщество и публикации [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <<http://www.hr-portal.ru>> (дата обращения: 18.12.2018).
48. Официальный сайт ОА «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод». [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <<http://uralvagonzavod.ru>> (дата обращения: 18.12.2018)
49. СПАРК: электронная система проверки контрагентов. ОА «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <<https://spark-interfax.ru/system/home/card#/company/27A8E40297EE44828601DD05F07FEB9E/519>> (дата обращения: 19.12.2018)
50. Финансовые годовые отчеты ОА «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://uralvagonzavod.ru/company/fin_r> (дата обращения: 18.12.2018)

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Анкета

Уважаемый респондент!

Просим Вас заполнить анкету, ответив на предложенные ниже вопросы. Для этого отметьте наиболее подходящий, по вашему мнению, вариант ответа. На вопрос может быть только один вариант ответа. Опрос будет носить анонимный характер. Полученные данные будут использоваться только в обобщенном виде.

1. Удовлетворены ли Вы выбранной областью профессиональной деятельности?

- а) совершенно неудовлетворен
- б) скорее неудовлетворен
- в) испытываю нечто среднее
- г) скорее удовлетворен
- д) полностью удовлетворен

2. Удовлетворены ли Вы возможностью повышения квалификации?

- а) удовлетворен
- б) скорее удовлетворен
- в) затрудняюсь ответить
- г) скорее неудовлетворен
- д) полностью неудовлетворен

3. Удовлетворены ли Вы отношениями с руководителем?

- а) полностью неудовлетворен
- б) скорее неудовлетворен
- в) затрудняюсь с ответом
- г) скорее удовлетворен
- д) полностью удовлетворен

4. Удовлетворены ли Вы отношениями в коллективе?

- а) полностью неудовлетворен
- б) скорее неудовлетворен
- в) затрудняюсь с ответом
- г) скорее удовлетворен

д) полностью удовлетворен

5. Удовлетворены ли Вы оплатой труда?

а) полностью неудовлетворен

б) скорее неудовлетворен

в) затрудняюсь с ответом

г) скорее удовлетворен

д) полностью удовлетворен

6. Ваши ожидания от руководства предприятия в сфере управления персоналом?

а) повышение заработной платы

б) повышение квалификации персонала

в) улучшение условий адаптации новичков

г) мониторинг персонала

д) участие работников в управлении персоналом

Благодарим за участие!

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Устав АО НПК «Уралвагонзавод»

1. Общая характеристика АО НПК «Уралвагонзавод»

1.1. Открытое акционерное общество «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» имени Ф.Э. Дзержинского» создано в соответствии с Федеральным законом «О приватизации государственного и муниципального имущества» от 21 декабря 2001 г. № 178-ФЗ, Федеральным законом «Об акционерных обществах» от 26.12.95 № 208ФЗ путем преобразования федерального государственного унитарного предприятия «Производственное объединение «Уралвагонзавод» имени Ф.Э. Дзержинского» на основании Указа Президента Российской Федерации «Об открытом акционерном обществе Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» от «27» августа 2007г. № 1102 и распоряжения Правительства Российской Федерации от «15» октября 2007г. № 1422-р и является его правопреемником. 1.2. Учредителем Общества является Российская Федерация в лице Федерального агентства по управлению федеральным имуществом.

2. НАИМЕНОВАНИЕ И МЕСТО НАХОЖДЕНИЯ ОБЩЕСТВА

2.1. Фирменное наименование Общества. Полное: Открытое акционерное общество «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» имени Ф.Э. Дзержинского»; Сокращенное: ОАО «НПК «Уралвагонзавод»; Наименование Общества на английском языке: OPEN JOINT STOCK COMPANY «RESEARCH AND PRODUCTION CORPORATION «URALVAGONZAVOD»; Сокращенное наименование Общества на английском языке: OJSC «RPC «URALVAGONZAVOD». 2.2. Место нахождения Общества: 622007, Российская Федерация, Свердловская область, г. Нижний Тагил, Восточное шоссе, 28. 2.3. Почтовый адрес и место хранения документов Общества: 622007, Российская Федерация, Свердловская область, г. Нижний Тагил, Восточное шоссе, 28.

3. ПРАВОВОЕ ПОЛОЖЕНИЕ ОБЩЕСТВА И ОБЯЗАННОСТИ ОБЩЕСТВА

3.1. Общество является юридическим лицом. Общество имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде, в арбитражном и третейском судах. Общество приобретает права юридического лица с момента его государственной регистрации. В своей деятельности Общество руководствуется законодательством Российской Федерации, а также настоящим Уставом. 3.2. Общество имеет круглую печать,

содержащую его полное фирменное наименование на русском языке и указание на место нахождения. В печати может быть также указано фирменное наименование общества на любом иностранном языке или языке народов РФ. Общество может иметь штампы и бланки со своим наименованием, собственную эмблему, а также зарегистрированный в установленном порядке товарный знак и другие средства визуальной идентификации. 3.3. Общество вправе участвовать самостоятельно или совместно с другими юридическими и физическими лицами в других коммерческих и некоммерческих организациях на территории Российской Федерации и за ее пределами в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации и законодательством соответствующего иностранного государства.

3 3.4. Общество вправе в установленном порядке открывать банковские счета на территории Российской Федерации и за ее пределами. 3.5. Общество осуществляет мероприятия по гражданской обороне и мобилизационной подготовке в соответствии с законодательством Российской Федерации. 3.6. Общество проводит работы, связанные с использованием сведений, составляющих государственную тайну, в установленном законодательством Российской Федерации порядке.

4. ЦЕЛИ И ПРЕДМЕТ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБЩЕСТВА

4.1. Общество является коммерческой организацией, основной целью деятельности которой является получение максимальной совокупной прибыли Общества и поддержания ее финансовой устойчивости в условиях конкуренции на мировом рынке. 4.2. Общество осуществляет в установленном законодательством Российской Федерации порядке следующие виды деятельности: 4.2.1. Разработка, производство, реализация, гарантийное и сервисное обслуживание, ремонт и утилизация комплексов бронетанковой и артиллерийской техники и комплектующих к ним, в том числе поставляемых на экспорт; 4.2.2. Производство и реализация железнодорожного подвижного состава различного назначения, дорожно–строительной и сельскохозяйственной техники и иной продукции; 4.2.3. Техническое обслуживание и ремонт железнодорожного подвижного состава, в том числе для перевозки опасных грузов, дорожно – строительной техники, сельскохозяйственной техники, в том числе тракторов, различных видов автотранспортных средств; пожарной техники и пожарно-технического вооружения, технический контроль автотранспортных средств; 4.2.4. Эксплуатация взрывоопасных, пожароопасных и химически опасных производственных объектов; 4.2.5. Деятельность по сбору, использованию, обезвреживанию, транспортировке и размещению опасных отходов,

удаление и обработка твердых отходов; 4.2.6. Производство и реализация электрической и тепловой энергии, эксплуатация, обеспечение работоспособности электрических и тепловых сетей; 4.2.7. Выполнение работ, связанных с использованием сведений, составляющих государственную тайну; 4.2.8. Выполнение работ, связанных с осуществлением мероприятий и (или) оказанием услуг по защите государственной тайны; 4.2.9. Деятельность по технической защите информации, в том числе содержащей сведения, составляющие государственную тайну; 4.2.10. Деятельность по техническому обслуживанию шифровальных средств; 4.2.11. Все виды операций с ценными бумагами, предусмотренные законодательством Российской Федерации. 4.2.12. Общество при осуществлении своей деятельности реализует права и обязанности в области пожарной безопасности, обеспечивает организацию в установленном законом порядке ведомственной и пожарной охраны, экологическую и общую безопасность. 4.3. Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется федеральными законами, Общество может заниматься только на основании специального разрешения (лицензии). Если условиями предоставления лицензии на занятие определенным видом деятельности предусмотрено требование о занятии такой деятельностью как исключительной, то Общество в течение срока действия лицензии не вправе осуществлять другие виды деятельности, за исключением тех, которые предусмотрены лицензией и сопутствуют им. 4.4. Общество вправе осуществлять иные виды деятельности, не запрещенные законодательством Российской Федерации. 4.5. Для контроля над качеством разработок и производством вооружения и военной техники Министерство обороны Российской Федерации вправе создавать (сохранять) в Обществе свои представительства (военные представительства).

5. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ОБЩЕСТВА

5.1. Общество несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом. 5.2. Общество не отвечает по обязательствам своих акционеров. Акционеры не отвечают по обязательствам Общества и несут риск убытков, связанных с деятельностью Общества, в пределах стоимости принадлежащих им акций. 5.3. Государство и его органы не несут ответственности по обязательствам Общества, равно как и Общество не отвечает по обязательствам государства и его органов. 5.4. Если несостоятельность (банкротство) Общества вызвана действиями (бездействием) его акционеров или других лиц, которые имеют право давать обязательные для Общества указания или иным образом имеют возможность определять его действия, то на указанных акционеров или других лиц в случае недостаточности имущества Общества может быть возложена субсидиарная

ответственность по его обязательствам.

6. ФИЛИАЛЫ И ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВА ОБЩЕСТВА. ДОЧЕРНИЕ И ЗАВИСИМЫЕ ОБЩЕСТВА

6.1. Общество в установленном порядке может создавать филиалы и открывать представительства как на территории Российской Федерации, так и за ее пределами. Создание Обществом филиалов и открытие представительств за пределами территории Российской Федерации осуществляются также в соответствии с законодательством иностранного государства по месту нахождения филиалов и представительств, если иное не предусмотрено международным договором Российской Федерации. 6.2. Филиалы и представительства Общества осуществляют свою деятельность от имени Общества. Общество несет ответственность за деятельность своих филиалов и представительств. 6.3. Филиалы и представительства действуют на основании положений, утверждаемых Советом директоров Общества. Руководитель филиала и руководитель представительства назначаются Генеральным директором Общества и действуют на основании доверенности, выданной Обществом. 6.4. Филиалы и представительства не являются юридическими лицами, действуют на основании утвержденных положений. Общество наделяет филиалы и представительства имуществом, которое учитывается как на их отдельных балансах, так и на балансе Общества. 6.5. Общество имеет следующие филиалы и представительства: а) Филиалы: Волчанский завод ТНП – филиал ОАО «НПК «Уралвагонзавод»: 624488, г. Волчанск Свердловской области, ул. Первомайская, 14; Санкт-Петербургский филиал ОАО «НПК «Уралвагонзавод»: 198206, г. Санкт-Петербург, ул. Чекистов, д.13, литер Б, помещение 4Н; Екатеринбургский филиал ОАО «НПК «Уралвагонзавод»: 620075, г. Екатеринбург, ул. Пушкина, 25; Челябинский филиал ОАО «НПК «Уралвагонзавод»: 454007, г. Челябинск, пр. Ленина, 3. б) Представительства: Московское представительство ОАО «НПК «Уралвагонзавод»: 115054, г. Москва, ул. Дубининская, д. 39/41, стр. 2; Липецкое представительство ОАО «НПК «Уралвагонзавод»: 398007, г. Липецк, ул. Римского-Корсакова, 2а. 6.6. Общество может иметь дочерние и зависимые общества с правами юридического лица на территории Российской Федерации, созданные в соответствии с законодательством Российской Федерации, и за пределами территории Российской Федерации - в соответствии с законодательством иностранного государства по месту нахождения дочернего или зависимого общества, если иное не предусмотрено международным договором Российской Федерации. 6.7. Дочерние и зависимые общества не отвечают по долгам Общества. Общество несет солидарную или субсидиарную

ответственность по обязательствам дочернего (зависимого) общества лишь в случаях, установленных законодательством Российской Федерации.

7. УСТАВНЫЙ КАПИТАЛ

7.1. Уставный капитал Общества составляет 14 286 796 000 (Четырнадцать миллиардов двести восемьдесят шесть миллионов семьсот девяносто шесть тысяч) рублей и разделен на 14 286 796 (Четырнадцать миллионов двести восемьдесят шесть тысяч семьсот девяносто шесть) обыкновенных именных бездокументарных акций. Номинальная стоимость одной акции составляет 1 000 (Одну тысячу) рублей. Все акции имеют одинаковую номинальную стоимость. Уставный капитал Общества составляется из номинальной стоимости обыкновенных акций Общества, приобретенных акционерами (размещенные акции), и определяет минимальный размер имущества Общества, гарантирующего интересы его кредиторов.

7.2. Размер уставного капитала может быть увеличен путем увеличения номинальной стоимости размещенных акций или путем размещения дополнительных акций.

7.3. Увеличение уставного капитала Общества путем увеличения номинальной стоимости акций осуществляется только за счет имущества Общества.

7.4. Общество вправе, а в случаях, предусмотренных законодательством Российской Федерации, обязано уменьшить свой уставный капитал.

7.5. Размер уставного капитала Общества может быть уменьшен путем уменьшения номинальной стоимости акций или сокращения их общего количества, в том числе путем приобретения и погашения части акций в случаях, установленных законодательством Российской Федерации. В течение 30 дней с даты принятия решения об уменьшении своего уставного капитала Общество обязано письменно уведомить об уменьшении уставного капитала Общества и о его новом размере кредиторов Общества, а также опубликовать в печатном издании, предназначенном для публикации данных о государственной регистрации юридических лиц, сообщение о принятом решении.

7.6. Общее собрание акционеров обязано принять решение об уменьшении уставного капитала путем погашения акций: - приобретенных Обществом и не реализованных в течение года с момента их приобретения; - выкупленных Обществом и не реализованных в течение года с момента их выкупа.

7.7. Общество обязано объявить об уменьшении уставного капитала, если по окончании второго и каждого последующего финансового года в соответствии с годовым бухгалтерским балансом, предложенным для утверждения акционерам Общества, или результатами аудиторской проверки стоимость чистых активов Общества оказывается меньше его уставного капитала.

7.8. Общество не вправе уменьшить свой уставный капитал, если в результате такого уменьшения его размер станет меньше

минимального размера уставного капитала, установленного законодательством Российской Федерации на дату представления документов для государственной регистрации соответствующих изменений, вносимых в настоящий Устав, а в случаях, когда Общество обязано уменьшить свой уставный капитал – на дату государственной регистрации Общества.

8. АКЦИИ ОБЩЕСТВА. ПРАВА АКЦИОНЕРОВ

8.1. Акционеры Общества – владельцы обыкновенных акций Общества имеют право: - участвовать в общем собрании акционеров Общества с правом голоса по вопросам его компетенции; - на получение дивидендов; - на получение части имущества Общества в случае его ликвидации; - на получение информации о деятельности Общества в порядке, установленном законодательством Российской Федерации. Акционеры могут иметь иные права, предусмотренные настоящим Уставом и законодательством Российской Федерации.

8.2. Каждая обыкновенная акция Общества предоставляет акционеру – ее владельцу одинаковый объем прав. Акция, принадлежащая учредителю Общества, предоставляет ему право голоса до момента ее полной оплаты. 8.3. При оплате дополнительных акций не денежными средствами денежная оценка имущества, вносимого в оплату акций, производится Советом директоров Общества исходя из их рыночной стоимости, которая определяется в соответствии с законодательством Российской Федерации об оценочной деятельности. 8.4. Акции, право собственности на которые перешло к Обществу, не предоставляют права голоса, не учитываются при подсчете голосов, по ним не начисляются дивиденды. Такие акции должны быть реализованы Обществом не позднее года с момента их приобретения Обществом, в противном случае общее собрание акционеров должно принять решение об уменьшении уставного капитала Общества путем погашения указанных акций.

9. ОБЛИГАЦИИ И ИНЫЕ ЭМИССИОННЫЕ ЦЕННЫЕ БУМАГИ ОБЩЕСТВА

9.1. Общество может размещать облигации и иные эмиссионные ценные бумаги, предусмотренные законодательством Российской Федерации о ценных бумагах. Общество вправе размещать облигации только после полной оплаты уставного капитала. 9.2. Номинальная стоимость облигации, вид (именные, на предъявителя), форма выпуска (документарная, бездокументарная), сроки погашения (единовременный срок или погашение по сериям в определенные сроки), форма погашения (денежная или иное

имущество), вид обеспечения (с указанием конкретного имущества), возможность конвертации, возможность досрочного погашения и иные условия определяются в решении о выпуске облигаций. Номинальная стоимость всех выпущенных Обществом облигаций не должна превышать размер уставного капитала Общества либо величину обеспечения, предоставленного Обществу третьими лицами для цели выпуска облигаций. 9.3. Облигации могут быть именными или на предъявителя. При выпуске именных облигаций Общество обязано вести реестр их владельцев. Утерянная именная облигация возобновляется за плату, размер которой определяется Генеральным директором Общества. Права владельца утерянной облигации на предъявителя восстанавливаются в судебном порядке.

10. ОТЧУЖДЕНИЕ АКЦИЙ АКЦИОНЕРАМИ

10.1. Сделки по отчуждению акций осуществляются в соответствии с законодательством Российской Федерации. Право на акции переходит к приобретателю: - в случае учета прав на акции у лица, осуществляющего депозитарную деятельность, - с момента внесения приходной записи по счету депо приобретателя; - в случае учета прав на акции в системе ведения реестра – с момента внесения приходной записи по лицевому счету приобретателя. 10.2. Акционер Общества вправе отчуждать принадлежащие ему акции Общества без согласия других акционеров.

11. ДИВИДЕНДЫ ОБЩЕСТВА. ФОНДЫ И ЧИСТЫЕ АКТИВЫ ОБЩЕСТВА

11.1. Общество вправе по результатам первого квартала, полугодия, девяти месяцев финансового года и (или) по результатам финансового года принимать решения (объявлять) о выплате дивидендов по размещенным акциям, если иное не установлено законодательством Российской Федерации. Решение о выплате (объявлении) дивидендов по результатам первого квартала, полугодия и девяти месяцев финансового года может быть принято в течение трех месяцев после окончания соответствующего периода. 11.2. Дивиденды выплачиваются деньгами. 11.3. Решение о выплате (объявлении) дивидендов, в том числе решение о размере дивиденда и форме его выплаты принимается общим собранием акционеров Общества по рекомендации Совета директоров Общества. Размер дивидендов не может быть больше рекомендованного Советом директоров Общества. 11.4. Срок выплаты дивидендов не должен превышать 60 дней со дня принятия решения о выплате дивидендов. 11.5. Общество не вправе принимать решение о выплате (объявлении) дивидендов по акциям: - до полной оплаты всего уставного капитала Общества; - до выкупа

всех акций, которые должны быть выкуплены в соответствии со статьей 76 Федерального закона «Об акционерных обществах»; - если на день принятия такого решения Общество отвечает признакам несостоятельности (банкротства) в соответствии с законодательством Российской Федерации о несостоятельности (банкротстве) или если указанные признаки появятся у Общества в результате выплаты дивидендов; - если на день принятия такого решения стоимость чистых активов Общества меньше его уставного капитала и резервного фонда либо станет меньше их размера в результате принятия такого решения; - в иных случаях, предусмотренных законодательством Российской Федерации. 11.6. Общество не вправе выплачивать объявленные дивиденды по акциям: - если на день выплаты Общество отвечает признакам несостоятельности (банкротства) в соответствии с законодательством Российской Федерации о несостоятельности (банкротстве) или если указанные признаки появятся у Общества в результате выплаты дивидендов; - если на день выплаты стоимость чистых активов Общества меньше его уставного капитала и резервного фонда либо станет меньше указанной суммы в результате выплаты дивидендов; - в иных случаях, предусмотренных законодательством Российской Федерации. По прекращении указанных в настоящем пункте обстоятельств Общество обязано выплатить акционерам объявленные дивиденды. 11.7. В Обществе создается резервный фонд в размере 5 (пяти) процентов уставного капитала Общества. Резервный фонд Общества формируется путем обязательных ежегодных отчислений в размере 5 (пяти) процентов от чистой прибыли до достижения установленного размера. Резервный фонд Общества предназначен для покрытия убытков Общества, а также для погашения облигаций Общества и выкупа акций Общества в случае отсутствия иных средств. Резервный фонд не может быть использован для иных целей. 11.8. Общество имеет право формировать по решению Совета директоров иные фонды, необходимые для его деятельности. Порядок использования средств этих фондов определяется положениями, утверждаемыми Советом директоров Общества. 11.9. Стоимость чистых активов Общества оценивается по данным бухгалтерского учета в порядке, устанавливаемом Министерством финансов Российской Федерации и Федеральным органом исполнительной власти по рынку ценных бумаг. 11.10. Если по окончании второго и каждого последующего финансового года в соответствии с годовым бухгалтерским балансом, предложенным для утверждения акционерам Общества, или результатами аудиторской проверки стоимость чистых активов Общества оказывается меньше уставного капитала Общества, то Общество обязано объявить об уменьшении уставного капитала до величины, не превышающей стоимости его чистых активов. 11.11. Если по окончании второго и каждого последующего финансового года в соответствии с годовым бухгалтерским балансом, предложенным для утверждения акционерам Общества,

или результатами аудиторской проверки стоимость чистых активов Общества оказывается меньше величины минимального уставного капитала, установленного законодательством Российской Федерации, Общество обязано принять решение о своей ликвидации.

12. РЕЕСТР АКЦИОНЕРОВ ОБЩЕСТВА

12.1. Общество обеспечивает в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации ведение и хранение реестра акционеров Общества. В реестре акционеров Общества указываются сведения о каждом зарегистрированном лице (акционере или номинальном держателе акций), количестве и категориях (типах) акций, записанных на имя каждого зарегистрированного лица, иные сведения, предусмотренные законодательством Российской Федерации. 12.2. Общество, поручившее ведение и хранение реестра акционеров Общества регистратору, не освобождается от ответственности за его ведение и хранение. 12.3. Лицо, зарегистрированное в реестре акционеров Общества, обязано своевременно информировать держателя реестра акционеров Общества (регистратора) об изменении своих данных, предусмотренных законодательством Российской Федерации. В случае непредставления им информации об изменении своих данных (в частности, местонахождения или местожительства и других реквизитов) Общество и регистратор не несут ответственности за убытки, причиненные в связи с этим. 12.4. Открытие лицевого счета акционера сопровождается внесением соответствующей записи в реестр. Внесение записи в реестр акционеров Общества осуществляется по требованию акционера или номинального держателя акций не позднее трех дней с даты представления необходимых для этого документов. Отказ от внесения записи в реестр акционеров не допускается (за исключением случаев, предусмотренных законодательством) и может быть обжалован в суде. Держатель реестра акционеров Общества по требованию акционера или номинального держателя акций обязан подтвердить его права на акции путем выдачи выписки из реестра акционеров Общества.

13. ОРГАНЫ УПРАВЛЕНИЯ И КОНТРОЛЯ ОБЩЕСТВА

13.1. Органами управления Общества являются: - Общее собрание акционеров; - Совет директоров; - Генеральный директор (единоличный исполнительный орган); 13.2. Контроль за финансово-хозяйственной деятельностью Общества осуществляет Ревизионная комиссия.

14. ОБЩЕЕ СОБРАНИЕ АКЦИОНЕРОВ

14.1. Высшим органом управления Общества является общее собрание акционеров. 14.2. К компетенции общего собрания акционеров относятся следующие вопросы: 1) внесение изменений и дополнений в Устав Общества или утверждение Устава Общества в новой редакции; 2) реорганизация Общества; 3) ликвидация Общества, назначение ликвидационной комиссии и утверждение промежуточного и окончательного ликвидационных балансов; 4) избрание членов Совета директоров и досрочное прекращение их полномочий; 5) определение количества, номинальной стоимости, категории (типа) объявленных акций и прав, предоставляемых этими акциями; 6) увеличение уставного капитала Общества путем увеличения номинальной стоимости акций или путем размещения дополнительных акций в пределах количества и категорий объявленных акций; 7) уменьшение уставного капитала Общества путем уменьшения номинальной стоимости акций или сокращения их общего количества, в том числе путем приобретения Обществом части акций и их погашения; 8) образование единоличного исполнительного органа Общества, досрочное прекращение его полномочий; 9) избрание членов ревизионной комиссии Общества и досрочное прекращение их полномочий; 10) утверждение аудитора Общества; 11) выплата (объявление) дивидендов по результатам первого квартала, полугодия, девяти месяцев финансового года; 12) утверждение годовых отчетов, годовой бухгалтерской отчетности, в том числе отчетов о прибылях и об убытках (счетов прибылей и убытков) Общества, а также распределение прибыли (в том числе выплата (объявление) дивидендов, за исключением прибыли, распределенной в качестве дивидендов по результатам первого квартала, полугодия, девяти месяцев финансового года) и убытков Общества по результатам финансового года; 13) определение порядка ведения общего собрания акционеров Общества; 14) избрание членов счетной комиссии и досрочное прекращение их полномочий; 15) дробление и консолидация акций; 16) принятие решений об одобрении сделок в случаях, предусмотренных статьей 83 Федерального закона «Об акционерных обществах»; 17) принятие решений об одобрении крупных сделок в случаях, предусмотренных статьей 79 Федерального закона «Об акционерных обществах»; 18) приобретение Обществом размещенных акций; 19) принятие решения об участии в холдинговых компаниях, финансово-промышленных группах, ассоциациях и иных объединениях коммерческих организаций; 20) утверждение внутренних документов, регулирующих деятельность органов Общества; 21) одобрение сделок, связанных с отчуждением, передачей в аренду, пользование, залог, а также иными видами распоряжения недвижимым имуществом Общества; 22) решение иных вопросов, предусмотренных законодательством Российской Федерации. 14.3. Вопросы, отнесенные к компетенции

общего собрания акционеров, не могут быть переданы на решение Совету директоров и исполнительному органу Общества. Общее собрание акционеров не вправе рассматривать и принимать решения по вопросам, не отнесенным к его компетенции. 14.4. Решение общего собрания акционеров по вопросу, поставленному на голосование, принимается большинством голосов акционеров – владельцев голосующих акций Общества, если иное не установлено законодательством Российской Федерации. 14.5. Общество обязано ежегодно проводить годовое общее собрание акционеров. Годовое общее собрание акционеров проводится ежегодно не ранее чем через два месяца и не позднее чем через шесть месяцев после окончания финансового года. На годовом общем собрании акционеров должны решаться вопросы: - об избрании Совета директоров Общества; - об избрании ревизионной комиссии Общества; - об утверждении аудитора Общества; - об утверждении годовых отчетов, годовой бухгалтерской отчетности, в том числе отчетов о прибылях и убытках (счетов прибылей и убытков) Общества, а также распределение прибыли (в том числе выплата (объявление) дивидендов, за исключением прибыли, распределенной в качестве дивидендов по результатам первого квартала, полугодия, девяти месяцев финансового года) и убытков Общества по результатам финансового года; - иные вопросы, отнесенные к компетенции общего собрания акционеров Общества. Проводимые по мимо годового общие собрания акционеров являются внеочередными.

15. СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ ОБЩЕСТВА

15.1. Совет директоров Общества осуществляет общее руководство деятельностью Общества, за исключением решения вопросов, отнесенных к компетенции общего собрания акционеров. Совет директоров Общества состоит из 11 человек. 15.2. К компетенции Совета директоров Общества относятся следующие вопросы: 1) определение приоритетных направлений деятельности Общества; 2) созыв годового и внеочередного общих собраний акционеров, за исключением случаев, предусмотренных пунктом 8 статьи 55 Федерального закона «Об акционерных обществах»; 3) утверждение повестки дня общего собрания акционеров; 4) определение даты составления списка лиц, имеющих право на участие в общем собрании акционеров, и другие вопросы, отнесенные к компетенции Совета директоров Общества в соответствии с положениями главы VII Федерального закона «Об акционерных обществах» и связанные с подготовкой и проведением общего собрания акционеров; 5) определение цены (денежной оценки) имущества, цены размещения и выкупа эмиссионных ценных бумаг в случаях, предусмотренных Федеральным законом «Об акционерных обществах»; 6) приобретение размещенных Обществом облигаций и

иных эмиссионных ценных бумаг в случаях, предусмотренных законодательством Российской Федерации; 7) рекомендации по размеру выплачиваемых членам ревизионной комиссии Общества вознаграждений и компенсаций и определение размера оплаты услуг аудитора; 8) рекомендации по размеру дивиденда по акциям и порядку его выплаты; 9) использование резервного фонда и иных фондов Общества; 10) создание филиалов и открытие представительств Общества; 11) одобрение крупных сделок в случаях, предусмотренных главой X Федерального закона «Об акционерных обществах»; 12) одобрение сделок, предусмотренных главой XI Федерального закона «Об акционерных обществах»; 13) утверждение регистратора Общества и условий договора с ним, а также расторжение договора с ним; 14) размещение Обществом эмиссионных ценных бумаг, за исключением акций и ценных бумаг конвертируемых в акции, в случаях предусмотренных законодательством Российской Федерации; 15) определение позиции Общества (представителей Общества) по вопросам повестки дня общего собрания акционеров (участников) и заседания совета директоров дочерних и зависимых обществ в части ликвидации или реорганизации дочерних и зависимых обществ; 16) принятие решений об отчуждении принадлежащих Обществу акций акционерных обществ; 17) утверждение условий трудового договора, заключаемого с генеральным директором от имени Общества председателем Совета директоров Общества; 18) иные вопросы, которые в соответствии с законодательством Российской Федерации, Уставом Общества относятся к исключительной компетенции Совета Директоров Общества. Вопросы, отнесенные к компетенции Совета директоров Общества, не могут быть переданы на решение исполнительному органу Общества.

15.3. Порядок деятельности Совета директоров Общества устанавливается Положением «О Совете директоров Общества», которое утверждается общим собранием акционеров.

15.4. Члены Совета директоров избирают из своего состава, большинством голосов от общего числа членов Совета директоров, председателя Совета директоров и его заместителя. Совет директоров Общества вправе в любое время переизбрать своего председателя и его заместителя большинством голосов от общего числа членов Совета директоров. Председатель Совета директоров организует его работу, созывает заседания Совета директоров и председательствует на этих заседаниях, организует ведение протоколов заседания Совета директоров, председательствует на общем собрании акционеров. При отсутствии председателя Совета директоров его функции выполняет один из членов Совета директоров по решению Совета директоров. Лицо, осуществляющее функции Генерального директора, либо не являющееся государственным служащим федерального органа исполнительной власти не может быть Председателем Совета директоров.

15.5. Заседания Совета директоров созываются председателем Совета

директоров по его собственной инициативе, по требованию члена Совета директоров, ревизионной комиссии Общества или аудитора Общества, Генерального директора Общества. 15.6. Решение Совета директоров Общества может быть принято путем проведения заочного голосования (опросным путем). Решение Совета директоров, принятое опросным путем, считается действительным, если в голосовании участвовали не менее чем половина избранных членов Совета директоров. 15.7. Кворум для проведения заседания Совета директоров Общества составляет не менее половины от числа избранных членов Совета директоров. При определении наличия кворума и результатов голосования учитывается письменное мнение члена (ов) Совета директоров, отсутствующего на заседании, по вопросам повестки дня.

12 В случае, когда количество членов Совета директоров становится менее количества, составляющего кворум, Совет директоров Общества обязан принять решение о проведении внеочередного общего собрания акционеров для избрания нового состава Совета директоров. Оставшиеся члены Совета директоров Общества вправе принимать решение только о созыве такого внеочередного общего собрания акционеров. 15.8. Решения Совета директоров принимаются большинством голосов членов Совета директоров, принимающих участие в заседании, если иное не предусмотрено законодательством Российской Федерации или настоящим Уставом. Каждый член Совета директоров обладает одним голосом. Передача права голоса одним членом Совета директоров другому члену Совета директоров Общества запрещается. В случаях равенства голосов членов Совета директоров голос председателя Совета директоров является решающим. На заседании Совета директоров ведется протокол, который составляется не позднее 3 дней с даты проведения заседания Совета директоров и подписывается председательствующим на заседании. 15.9. Совет директоров утверждает кандидатуру Секретаря Совета директоров Общества. Полномочия Секретаря Совета директоров определяются Положением «О Совете директоров Общества».

16. ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ОРГАН ОБЩЕСТВА

16.1. Руководство текущей деятельностью Общества осуществляется Генеральным директором Общества (единоличный исполнительный орган), который подотчетен Совету директоров и общему собранию акционеров Общества. В случае, если Генеральный директор Общества не может исполнять свои обязанности, Совет директоров вправе принять решение об образовании временного единоличного исполнительного органа Общества и о проведении внеочередного общего собрания акционеров для решения вопроса

о досрочном прекращении полномочий Генерального директора и об образовании нового единоличного исполнительного органа Общества. Временный исполнительный орган Общества осуществляет руководство текущей деятельностью Общества в пределах компетенции исполнительного органа Общества. 16.2. Генеральный директор Общества избирается общим собранием акционеров сроком до 5 лет. 16.3. Генеральный директор Общества: 1) обеспечивает выполнение решений Общего собрания акционеров и Совета директоров Общества; 2) заключает договоры и совершает иные сделки, в порядке, предусмотренном Федеральным законом «Об акционерных обществах» и настоящим Уставом; 3) является представителем работодателя при заключении коллективного договора в порядке, установленном законодательством Российской Федерации; 4) выносит на рассмотрение Совета директоров вопрос о целесообразности и необходимости переоценки основных фондов Общества, в случаях, предусмотренных действующим законодательством; 5) утверждает правила, инструкции и другие внутренние документы Общества, за исключением документов, утверждаемых общим собранием акционеров и Советом директоров Общества; 6) определяет организационную структуру Общества, утверждает штатное расписание Общества, а также его филиалов и представительств; 7) принимает на работу и увольняет с работы сотрудников, в том числе назначает и увольняет руководителей филиалов и представительств Общества; 8) применяет к работникам меры поощрения и налагает на них взыскания в порядке и на условиях, предусмотренных действующим законодательством о труде, а также внутренними документами Общества; 9) открывает расчетный, валютный и другие счета Общества, 10) выдает доверенности от имени Общества; 11) обеспечивает организацию и ведение бухгалтерского учета и отчетности Общества; 12) не позднее, чем за 35 (тридцать пять) дней до даты проведения годового общего собрания акционеров Общества представляет на рассмотрение Совету директоров Общества годовой отчет Общества; 13) обеспечивает организацию и планирование работы подразделений, филиалов и представительств Общества, осуществляет контроль за их деятельностью; 14) принимает участие в подготовке и проведении общих собраний акционеров; 15) обеспечивает внесение установленных законодательством Российской Федерации налогов и других обязательных платежей в бюджеты; 16) обеспечивает использование прибыли в соответствии с решениями общих собраний акционеров; 17) создает безопасные условия труда работников Общества; 18) обеспечивает защиту государственной и коммерческой тайны, а также конфиденциальной информации и служебных сведений, разглашение которых может нанести ущерб Обществу или Российской Федерации. Генеральный директор несет персональную ответственность за организацию работ и созданию условий по защите государственной тайны в Обществе, за

несоблюдение установленных законодательством ограничений по ознакомлению со сведениями, составляющими государственную тайну; 19) утверждает инвестиционные программы и финансовые планы Общества; 20) определяет виды стимулирующих и компенсационных выплат (доплат, надбавок, премий и др.), порядок и условия их применения, а также устанавливает формы, систему и размер оплаты труда работников Общества; 21) самостоятельно устанавливает для работников Общества дополнительные отпуска, сокращенный рабочий день и иные льготы; 22) представляет интересы Общества в судах общей юрисдикции, арбитражных и третейских судах и осуществляет соответствующие полномочия, предусмотренные законодательством Российской Федерации; 23) решает другие вопросы текущей деятельности Общества. 16.4. Генеральный директор без доверенности действует от имени Общества. 16.5. Генеральный директор определяет позицию Общества (представителей Общества) по вопросам повестки дня общего собрания акционеров (участников) и заседания совета директоров дочерних и зависимых обществ за исключением случаев, когда в соответствии с уставом Общества такие полномочия отнесены к компетенции Совета директоров Общества. 16.6. Генеральный директор при исполнении своих должностных обязанностей несет ответственность за обеспечение мер по защите государственной и иной охраняемой законом тайны.

17. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ И ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА ОБЩЕСТВА

17.1. Члены Совета директоров Общества и Генеральный директор Общества при осуществлении своих прав и исполнении обязанностей должны действовать в интересах Общества, осуществлять свои права и исполнять обязанности добросовестно и разумно. Они несут ответственность перед Обществом за причиненные Обществу их виновными

14 действиями (бездействием) убытки, если иные основания и размер ответственности не установлены федеральными законами. Общество или акционер (акционеры), владеющий в совокупности не менее чем 1 (одним) процентом размещенных обыкновенных акций Общества, вправе в установленном порядке обратиться в суд с иском к указанным выше лицам о возмещении причиненных Обществу убытков. 17.2. Исполнительные органы Общества несут ответственность за достоверность информации, содержащейся в отчетности Общества.

18. УЧЕТ И ОТЧЕТНОСТЬ ОБЩЕСТВА. ДОКУМЕНТЫ ОБЩЕСТВА

18.1. Общество ведет бухгалтерский учет и представляет финансовую отчетность в порядке и в сроки, определенные законодательством Российской Федерации. 18.2. Ответственность за организацию, состояние и достоверность бухгалтерского учета в Обществе, своевременное представление ежегодного отчета и другой финансовой отчетности в соответствующие органы, а также сведений о деятельности Общества, представляемых акционерам, кредиторам и в средства массовой информации, несет исполнительный орган Общества (Генеральный директор Общества) в соответствии с законодательством Российской Федерации, уставом Общества. 18.3. Общество осуществляет обязательное раскрытие информации о себе и своей деятельности в порядке, установленном законодательством Российской Федерации. 18.4. Результаты деятельности Общества отражаются в документах, составляющих бухгалтерскую отчетность Общества, а также в годовом отчете. 18.5. Перед опубликованием Обществом годового отчета Общества, годовой бухгалтерской отчетности Общество обязано привлечь для ежегодной проверки и подтверждения финансовой отчетности аудитора (аудиторскую организацию). 18.6. Годовой отчет Общества подлежит предварительному утверждению Советом директоров Общества не позднее чем за 30 дней до даты проведения годового общего собрания акционеров. Достоверность данных, содержащихся в годовом отчете Общества, годовой бухгалтерской отчетности, должна быть подтверждена ревизионной комиссией Общества. 18.7. Финансовый год Общества начинается 1 января и заканчивается 31 декабря. 18.8. Общество в целях реализации государственной, социальной, экономической и налоговой политики обеспечивает сохранность, приведение в надлежащий порядок, длительное хранение и использование (выдачу справок по запросам юридических и физических лиц) документов по личному составу. В порядке, предусмотренном законодательством Российской Федерации, документы по личному составу Общества передаются на государственное хранение. Состав документов, сроки их хранения и уничтожение определяются в соответствии с порядком, установленном законодательством Российской Федерации. 18.9. По месту нахождения исполнительного органа Общества должны храниться следующие документы Общества: - Устав Общества, изменения и дополнения, внесенные в устав Общества, зарегистрированные в установленном порядке, решение о создании Общества, документ о государственной регистрации Общества; - документы, подтверждающие права Общества на имущество, находящееся на его балансе; - внутренние документы Общества; - положение о филиале или представительстве Общества; - годовые отчеты; - документы бухгалтерского учета; 15 - документы бухгалтерской отчетности; - протоколы общих собраний акционеров (решения акционера, являющегося владельцем всех

голосующих акций Общества), заседаний Совета директоров и ревизионной комиссии Общества; - бюллетени для голосования, а также доверенности (копии доверенностей) на участие в общем собрании акционеров; - отчеты независимых оценщиков; - списки аффилированных лиц Общества; - списки лиц, имеющих право на участие в общем собрании акционеров, имеющих право на получение дивидендов, а также иные списки, составляемые Обществом для осуществления акционерами своих прав в соответствии с требованиями Федерального закона «Об акционерных обществах»; - заключения ревизионной комиссии, аудитора Общества, государственных и муниципальных органов финансового контроля; - проспекты эмиссии, ежеквартальные отчеты эмитента и иные документы, содержащие информацию, подлежащую опубликованию или раскрытию иным способом в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах» и иными федеральными законами; - иные документы, предусмотренные законодательством Российской Федерации, уставом Общества, внутренними документами Общества, решениями общего собрания акционеров, Совета директоров и Генерального директора Общества. Указанные документы Общества должны быть доступны для акционеров. К документам бухгалтерского учета имеют право доступа акционеры (акционер), имеющие в совокупности не менее 25 процентов голосующих акций Общества.

19. КОНТРОЛЬ ЗА ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ОБЩЕСТВА

19.1. Контроль за финансово-хозяйственной деятельностью Общества осуществляется ревизионной комиссией, в составе трех человек, которые избираются общим собранием акционеров на срок до следующего годового общего собрания акционеров. Члены ревизионной комиссии не могут быть одновременно членами Совета директоров, а также занимать иные должности в органах управления Общества. Акции, принадлежащие членам Совета директоров Общества или лицам, занимающим должности в органах управления Общества, не могут участвовать в голосовании при избрании членов ревизионной комиссии Общества. 19.2. Члены ревизионной комиссии несут ответственность за добросовестное выполнение возложенных на них обязанностей в порядке, определенном законодательством Российской Федерации. 19.3. В ходе выполнения возложенных на ревизионную комиссию функций она может привлекать экспертов из числа лиц, не занимающих какие-либо штатные должности в Обществе. 19.4. Порядок деятельности ревизионной комиссии определяется внутренним документом Общества (Положением о ревизионной комиссии Общества), утверждаемым Общим собранием акционеров. 19.5. Проверка (ревизия) финансово-хозяйственной деятельности Общества осуществляется по итогам его

деятельности за год, а также во всякое время по инициативе ревизионной комиссии Общества, решению общего собрания акционеров, Совета директоров или по требованию акционера (акционеров), владеющего в совокупности не менее чем 10 (десятью) процентами голосующих акций Общества. По решению общего собрания акционеров членам ревизионной комиссии в период исполнения ими своих обязанностей могут выплачиваться вознаграждения и (или) компенсироваться расходы, связанные с исполнением ими своих обязанностей. Размеры таких вознаграждений и компенсаций устанавливаются решением общего собрания акционеров. 19.6. По требованию ревизионной комиссии лица, занимающие должности в органах управления Общества, обязаны представить затребованную документацию о финансово-хозяйственной деятельности Общества. 19.7. Ревизионная комиссия проверяет соблюдение Обществом законодательных и иных нормативных правовых актов, регулирующих его деятельность, законность совершаемых Обществом операций, состояние кассы и имущества. 19.8. Документально оформленные результаты проверок ревизионной комиссией представляются Совету директоров Общества, а также Генеральному директору Общества для принятия соответствующих мер. 19.9. По результатам ревизии, при возникновении угрозы интересам Общества или его акционерам или выявлении злоупотреблений должностных лиц, ревизионная комиссия вправе потребовать созыва внеочередного общего собрания акционеров. 19.10. Для проверки финансово-хозяйственной деятельности Общества и подтверждения достоверности его годовой финансовой отчетности Общество привлекает на договорной основе профессиональную аудиторскую организацию (аудитора), имеющую лицензию на осуществление такой деятельности. Аудитор утверждается общим собранием акционеров Общества. 19.11. Заключение договоров на оказания аудиторских услуг осуществляется по итогам проведения открытого конкурса. 19.12. В составляемых ревизионной комиссией и аудиторской организацией (аудитором) заключениях по итогам проверки финансово-хозяйственной деятельности Общества должны содержаться: а) подтверждение достоверности данных, содержащихся в отчетах и иной финансовой документации Общества; б) информация о фактах нарушений установленного законодательством Российской Федерации порядка ведения бухгалтерского учета и предоставления финансовой отчетности, а также нарушениях законодательства при осуществлении финансово-хозяйственной деятельности.

20. НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКИЙ СОВЕТ

20.1. Научно-технический совет (далее НТС) создается для рассмотрения и выработки

научно-обоснованных рекомендаций руководству Общества по наиболее важным вопросам создания (разработки, испытаний и подготовки к серийному выпуску) образцов бронетанковых и артиллерийских комплексов; подготовки заключений по квалификационным работам сотрудников Общества, а так же по статьям, монографиям и другим публикациям, имеющим непосредственное отношение к тематике выпускаемой Обществом продукции, выполнения иных функций, связанных с научно-технической деятельностью. 20.2. НТС является внештатным структурным подразделением Общества и носит функции совещательно - консультационного органа. 20.3. Утверждение состава НТС и руководство его деятельностью осуществляет Генеральный директор Общества. 20.4. НТС осуществляет свою деятельность в соответствии с Положением, утверждаемым Советом директоров общества.

21. РЕОРГАНИЗАЦИЯ И ЛИКВИДАЦИЯ ОБЩЕСТВА

21.1. Общество может быть добровольно реорганизовано в порядке, предусмотренным Федеральным законом «Об акционерных обществах». Другие основания и порядок реорганизации Общества определяются Гражданским кодексом Российской Федерации и иными федеральными законами. Реорганизация Общества может быть осуществлена в форме слияния, присоединения, разделения, выделения и преобразования. Формирование имущества обществ, создаваемых в результате реорганизации, осуществляется только за счет имущества реорганизуемых обществ. 21.2. Общество считается реорганизованным, за исключением случаев реорганизации в форме присоединения, с момента государственной регистрации вновь возникших юридических лиц. При реорганизации Общества в форме присоединения к нему другого общества первое из них считается реорганизованным с момента внесения в единый государственный реестр юридических лиц записи о прекращении деятельности присоединенного общества. Государственная регистрация вновь возникших в результате реорганизации обществ и внесение записи о прекращении деятельности реорганизованных обществ осуществляются в порядке, установленном федеральными законами. Не позднее 30 дней с даты принятия решения о реорганизации Общества, а при реорганизации общества в форме слияния или присоединения - с даты принятия решения об этом последним из обществ, участвующих в слиянии или присоединении, Общество обязано письменно уведомить об этом кредиторов общества и опубликовать в печатном издании, предназначенном для публикации данных о государственной регистрации юридических лиц, сообщение о принятом решении. При этом кредиторы Общества в течение 30 дней с даты направления им уведомлений или в течение

30 дней с даты опубликования сообщения о принятом решении вправе письменно потребовать досрочного прекращения или исполнения соответствующих обязательств Общества и возмещения им убытков. При реорганизации Общества его права и обязанности переходят к правопреемникам. Если разделительный баланс или передаточный акт не дает возможности определить правопреемника реорганизованного общества, юридические лица, созданные в результате реорганизации, несут солидарную ответственность по обязательствам реорганизованного общества перед его кредиторами. В случае реорганизации Общества в настоящий Устав вносятся необходимые изменения, а все документы с не истекшими сроками хранения передаются в установленном порядке правопреемнику Общества.

21.3. Общество может быть ликвидировано добровольно в порядке, установленном Гражданским кодексом Российской Федерации, с учетом требований Федерального закона «Об акционерных обществах» и Устава Общества. Общество может быть ликвидировано по решению суда по основаниям, предусмотренным Гражданским кодексом Российской Федерации. Ликвидация Общества влечет за собой его прекращение без перехода прав и обязанностей в порядке правопреемства к другим лицам. В случае добровольной ликвидации Общества Совет директоров ликвидируемого Общества выносит на решение общего собрания акционеров вопрос о ликвидации Общества и назначении ликвидационной комиссии. Общее собрание акционеров добровольно ликвидируемого Общества принимает решение о ликвидации Общества и назначении ликвидационной комиссии.

21.4. С момента назначения ликвидационной комиссии к ней переходят все полномочия по управлению делами Общества. Ликвидационная комиссия от имени ликвидируемого Общества выступает в суде.

21.5. Ликвидационная комиссия: а) помещает в органах печати, в которых публикуются данные о регистрации юридических лиц, сообщение о ликвидации Общества, порядке и сроках для предъявления требований его кредиторами; б) принимает меры к выявлению кредиторов и получению дебиторской задолженности, а также в письменной форме уведомляет кредиторов о ликвидации Общества; в) по окончании срока для предъявления требований кредиторами составляет промежуточный ликвидационный баланс, который содержит сведения о составе имущества ликвидируемого Общества, предъявленных кредиторами требований, а также результатах их рассмотрения. Промежуточный ликвидационный баланс утверждается общим собранием акционеров; г) в случае, если имеющихся у Общества денежных средств недостаточно для удовлетворения требований кредиторов, осуществляет продажу иного имущества Общества с публичных торгов в порядке, установленном для исполнения судебных решений; д) осуществляет выплаты кредиторам Общества денежных сумм в порядке очередности, установленной Гражданским кодексом Российской Федерации, в соответствии с

промежуточным ликвидационным балансом, начиная со дня его утверждения, за исключением кредиторов пятой очереди, выплаты которым производятся по истечении месяца с даты утверждения промежуточного ликвидационного баланса; е) после завершения расчетов с кредиторами составляет ликвидационный баланс, который утверждается общим собранием акционеров; ж) в установленном порядке распределяет между акционерами имущество Общества, оставшееся после завершения расчетов с кредиторами. При этом распределение имущества каждой очереди осуществляется после полного распределения имущества предыдущей очереди. 21.6. Ликвидация Общества считается завершенной, а Общество прекратившим существование с момента внесения органом государственной регистрации соответствующей записи в единый государственный реестр юридических лиц. 21.7. В случае ликвидации общества документы по личному составу и другие документы Общества, предусмотренные правовыми актами Российской Федерации, передаются в установленном порядке на государственное хранение в соответствующий архив. 21.8. При реорганизации или ликвидации Общества, а также при прекращении работ, содержащих сведения, составляющие государственную тайну, Общество обязано обеспечить сохранность данных сведений и их носителей путем разработки и осуществления мер режима секретности, защиты информации, противодействия иностранным техническим разведкам, охраны и пожарной безопасности.